

**Kaarina Gallenius**

**PALKANLASKIJOIDEN TYÖHYVINVOINTI YRITYKSESSÄ X**

**Opinnäytetyö  
CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Huhtikuu 2017**

## TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ

<b>Centria-ammattikorkeakoulu</b>	<b>Aika</b> Huhtikuu 2017	<b>Tekijä/tekijät</b> Kaarina Gallenius
<b>Koulutusohjelma</b> Liiketalous		
<b>Työn nimi</b> PALKANLASKIJOIDEN TYÖHYVINVOINTI YRITYKSESSÄ X		
<b>Työn ohjaaja</b> Pekka Paajanen	<b>Sivumäärä</b> 66 + 3	
<b>Työelämäohjaaja</b> Milla Halme		
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää Yritys X:n palkanlaskijoiden työhyvinvointia. Tutkimuksen avulla pyritään esittämään kehitysehdotuksia työhyvinvoinnin parantamiseksi ja ylläpitämiseksi.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsiteltiin työhyvinvoinnin kannalta keskeisiä asioita, kuten työlainsäädäntöä, työhyvinvoinnin käsitteitä ja merkitystä sekä erilaisia työhyvinvointimalleja. Erityisesti syvenyttiin Päivi Rauramon Työhyvinvoinnin portaat -malliin, joka pohjautuu Maslowin tarvehierarkiaan. Empiirinen tutkimus toteutettiin kyseisen teorian pohjalta. Empiirinen tutkimus tehtiin Webropol-ohjelmalla, kvantitatiivisena tutkimuksena. Sähköinen työhyvinvointikysely lähetettiin yrityksen kaikille palkanlaskijoille, lukuun ottamatta heidän lähiesimiehiään. Vastausprosentti oli 100. Tämä osoittaa, että palkanlaskijat haluavat kehittää ja olla vaikuttamassa omaan, sekä työyhteisön työhyvinvointiin.</p> <p>Tutkimuksessa kävi ilmi, että palkanlaskijoiden työhyvinvoinnin nykytila on hyvä. Kyselyssä tuli ilmi kuitenkin asioita, joihin tulisi kiinnittää tulevaisuudessa huomiota. Positiivisina asioina esille nousivat työyhteisön yhteishenki, mukavat työkaverit, sitoutuminen työhön, työn monipuolisuus sekä osaamisen kehittäminen. Työyhteisön kannalta selvästi negatiivisina asioina koettiin kiire ja työajan riittämättömyys työtehtävien hoitamiseen, sekä uusien asioiden opettelemiseen.</p> <p>Työhyvinvointikyselyssä esille tullessiin epäkohtiin tulee tulevaisuudessa kiinnittää huomiota ja ylläpitää myös hyväksi koettuja osa-alueita. Työhyvinvointi on organisaation yhteinen asia, niinpä työhyvinvoinnin kehitykseen pystyy vaikuttamaan jokainen palkanlaskija, lähiesimies, päällikkö ja koko organisaatio.</p>		
<b>Asiasanat</b> Työhyvinvoinnin portaat -malli, työhyvinvointi, työyhteisö, kvantitatiivinen tutkimus		

## ABSTRACT

<b>Centria University of Applied Sciences</b> Ylivieska	<b>Date</b> April 2017	<b>Author</b> Kaarina Gallenius
<b>Degree programme</b> Business Administration		
<b>Name of thesis</b> THE WELL-BEING OF THE PAYROLL CLERKS OF COMPANY X		
<b>Instructor</b> Pekka Paajanen	<b>Pages</b> 66 + 3	
<b>Supervisor</b> Milla Halme		
<p>The purpose of this thesis was to research the well-being of payroll clerks of company X by using a well-being survey. The study aims to provide suggestions on how to use the results of the survey and the theory of well-being to improve and maintain well-being.</p> <p>In my thesis, the theoretical framework consists of key issues of well-being at work. In this case, we study deeper, in particular, Päivi Rauramos`s model of the five steps to well-being at work which is constructed on the basis of Maslow`s need hierarchy. The empirical research was executed by using that theory. This empirical research was made by Webropol program as a quantitative study. An electronic questionnaire was sent to all the payroll clerks except their immediate supervisor. The response rate was 100 percent. This shows that the payroll clerks want to develop and contributed to their own well-being and also well-being in the workplace.</p> <p>The study showed that payroll clerks current well-being at work is good. The survey also revealed things which should be give more attention. Positive things that came up were work community togetherness, nice colleagues, commitment to work, versatility and competence development. In work community was experience clearly negative things. The working time is not long enough to do all the work and learn all the new things. The continuous rush was also seen as a negative issue.</p> <p>In the future, more attention should be paid to grievances and maintain those parts that are already good. Well-being at work is a common issuer for all. Payroll clerks, the immediate supervisor, leaders and the whole organisation can influence the development of well-being at work.</p>		
<b>Key words</b> The stairs of well-being model, well-being, work community, quantitative research		

**TIIVISTELMÄ**  
**ABSTRACT**  
**SISÄLLYS**

<b>1 JOHDANTO .....</b>	<b>1</b>
<b>2 TYÖHYVINVOINTI .....</b>	<b>3</b>
2.1 Työhyvinvoinnin käsite ja merkitys .....	3
2.2 Työhyvinvointiin liittyvä lainsäädäntö ja yhteiskuntavastuu .....	6
2.3 Työhyvinvoinnin kehittymisen vaiheet .....	8
2.4 Työhyvinvoinnin nykytila Suomessa .....	10
2.5 Erilaisia työhyvinvointimalleja ja näkökulmia työhyvinvointiin .....	10
2.5.1 Antiikin hyveet ja työhyvinvointi.....	10
2.5.2 Työkykytalo-malli .....	12
2.5.3 Voimavaralähtöinen työhyvinvoinnin tekijät -malli .....	14
2.5.4 Hyvinvoiva työpaikka -malli .....	15
2.5.5 Henkilökohtaisen työhyvinvoinnin malli.....	16
2.5.6 Työhyvinvoinnin portaat -malli .....	17
<b>3 TYÖHYVINVOINNIN PORTAAT.....</b>	<b>18</b>
3.1 Viisi vaikuttavaa askelta.....	18
3.2 Psykofysiologiset tarpeet .....	20
3.3 Turvallisuuden tarpeet .....	20
3.4 Yhteisöllisyyden tarpeet.....	22
3.5 Arvostuksen tarpeet .....	23
3.6 Osaamisen tarpeet.....	24
<b>4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN .....</b>	<b>26</b>
4.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet .....	27
4.2 Kyselylomake sekä tutkimuksen muuttujien ja mittareiden laadinta .....	27
4.3 Tutkimuksen kohdejoukko sekä tutkimusaineiston keruu sekä analysointi.....	29
4.4 Tutkimusaineiston luotettavuus.....	30
<b>5 TUTKIMUSTULOKSET .....</b>	<b>31</b>
5.1 Vastaajien käsitykset psykofysiologisten tarpeiden toteutumisesta .....	31
5.2 Vastaajien käsitykset turvallisuuden tarpeiden toteutumisesta .....	37
5.3 Vastaajien käsitykset yhteisöllisyyden tarpeiden toteutumisesta .....	40
5.4 Vastaajien käsitykset arvostuksen tarpeiden toteutumisesta.....	43
5.5 Vastaajien käsitykset osaamisen tarpeiden toteutumisesta.....	47
5.6 Avoimet vastaukset .....	51
<b>6 JOHTOPÄÄTÖKSET .....</b>	<b>54</b>
6.1 Vastaukset tutkimusongelmiin.....	54
6.1.1 Psykofysiologisten tarpeiden toteutuminen .....	54
6.1.2 Turvallisuuden tarpeiden toteutuminen .....	54
6.1.3 Yhteisöllisyyden tarpeiden toteutuminen.....	58
6.1.4 Arvostuksen tarpeiden toteutuminen .....	59
6.1.5 Osaamisen tarpeiden toteutuminen .....	60

6.2 Kehitysehdotukset .....	62
6.3 Opinnäytetyön arviointi.....	64

LÄHTEET .....	66
---------------	----

## LIITTEET

### KUVIOT

KUVIO 1. Työn rakenne .....	2
KUVIO 2. Työhyvinvoinnin kehittymisen vaiheet .....	9
KUVIO 3. Työkykytalo.....	13
KUVIO 4. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät .....	14
KUVIO 5. Hyvinvoiva työpaikka .....	15
KUVIO 6. Henkilökohtaisen työhyvinvoinnin malli, vitamiinimalli.....	16
KUVIO 7. Työhyvinvoinnin portaat .....	19
KUVIO 8. Tutkimusprosessin vaiheet .....	26
KUVIO 9. Tutkimusongelmien yhteys kyselylomakkeen kysymyksiin .....	28
KUVIO 10. Vastaukset väittämän ”Pidän työstäni” osalta .....	31
KUVIO 11. Vastaukset väittämän ”Koen, että työni ja vapaa-aika ovat tasapainossa” osalta ..	32
KUVIO 12. Vastaukset väittämän ”Työni on riittävän monipuolista” osalta.....	32
KUVIO 13. Vastaukset väittämän ”Työtä on enemmän, kuin ehdin annetussa ajassa tekemään” osalta .....	33
KUVIO 14. Vastaukset väittämän ”Koen, että henkilöitä on liian vähän suhteessa työn määrään” osalta .....	33
KUVIO 15. Vastaukset kysymyksen ”Kuinka usein harrastat vapaa-ajalla liikuntaa” osalta .....	34
KUVIO 16. Vastaukset kysymyksen ”Onko työterveyshuolto hyvin järjestetty” osalta .....	34
KUVIO 17. Vastaukset väittämän ”Työssä tarvittavat välineet ovat riittävät ja kunnossa” .....	35
KUVIO 18. Vastaukset väittämän ”Huolehdin työssä jaksamisen perusedellytyksistä” osalta.....	35
KUVIO 19. Vastaukset väittämän ”Kärsin tuki-ja liikuntaelin vaivoista” osalta.....	36
KUVIO 20. Vastaukset väittämän ”Olen huolissani työkavereiden jaksamisesta” osalta .....	36
KUVIO 21. Vastaukset väittämän ”Koen, että minulla on henkilö, joka valvoo etujani” osalta ..	37
KUVIO 22. Vastaukset väittämän ”Koen, että lähiesimieheni kohtelee oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti ” osalta .....	38
KUVIO 23. Vastaukset väittämän ”Voin luottaa lähiesimieheeni” osalta .....	38
KUVIO 24. Vastaukset väittämän ”Saan apua tarvittaessa” osalta .....	39
KUVIO 25. Vastaukset väittämän ”Minulla on huoli toimeentulostani” osalta .....	39
KUVIO 26. Vastaukset väittämän ”Uskallan tarttua epäkohtiin” osalta.....	40
KUVIO 27. Vastaukset väittämän ”Pidän erilaisuutta työyhteisössäni rikkautena” osalta.....	41
KUVIO 28. Vastaukset väittämän ”Koen työyhteisöni ilmapiirin sellaiseksi, että voin pyytää apua työkavereilta” osalta .....	41
KUVIO 29. Vastaukset väittämän ”Tarjoan apua sitä tarvitsevalle” osalta.....	42
KUVIO 30. Vastaukset väittämän ”Olemme kaikki tasa-arvoisia” osalta.....	42
KUVIO 31. Vastaukset väittämän ”Johdon ja työntekijöiden väliset suhteet ovat avoimet ja luotamukselliset” osalta .....	43
KUVIO 32. Vastaukset väittämän ”Saan kiitosta hyvin tehdystä työstä” osalta.....	44
KUVIO 33. Vastaukset väittämän ”Koen, että minua arvostetaan työssäni” osalta.....	44
KUVIO 34. Vastaukset väittämän ”Koen, että palkkani on oikea suhteessa työhöni ja työn määrääni” osalta.....	45
KUVIO 35. Vastaukset väittämän ”Työpaikallani välitetään tietoa avoimesti” osalta .....	46
KUVIO 36. Vastaukset väittämän ”Avun pyytäminen on helppoa” osalta.....	46

KUVIO 37. Vastaukset väittämän ”Voin vaikuttaa työaikoihini” osalta .....	47
KUVIO 38. Vastaukset väittämän ”Voin oppia työssäni ja kehittää osaamista” osalta .....	48
KUVIO 39. Vastaukset väittämän ”Perehdytys on laadukasta ja riittävää” osalta .....	48
KUVIO 40. Vastaukset väittämän ”Minulla on mahdollisuus vaikuttaa omiin työtehtäviini” .....	49
KUVIO 41. Vastaukset väittämän ”Tunnen luovuutta ja vapautta työssäni” osalta .....	50
KUVIO 42. Vastaukset väittämän ”Toteutan itseäni niin työssä kuin vapaa-ajalla” osalta .....	50

## TAULUKOT

TAULUKKO 1. Vastaukset väittämän ”Koen, että palkkani on oikea suhteessa työni määrään” osalta.....	45
TAULUKKO 2. Vastaukset väittämän ”Perehdytys on laadukasta ja riittävää” osalta .....	49
TAULUKKO 3. Työhyvinvointiin myönteisesti vaikuttavat tekijät .....	51
TAULUKKO 4. Työhyvinvointiin kielteisesti vaikuttavat tekijät .....	51
TAULUKKO 5. Työyhteisön tai organisaation toimintaa ja hyvinvointia haittaavat asiat .....	52
TAULUKKO 6. Työyhteisön tai organisaation vahvuudet ja voimavaratekijät .....	52
TAULUKKO 7. Lähiesimiehen vaikutus työhyvinvointiin .....	53
TAULUKKO 8. Muita työhyvinvointiin vaikuttavia asioita .....	53
TAULUKKO 9. Työhyvinvoinnin kehittämiskohteita .....	65

## 1 JOHDANTO

Opinnäytetyö käsittelee palkanlaskijoiden työhyvinvointia kohdeyrityksessä. Yritys X:n palkanlaskennassa työ on muuttunut paljon viime vuosien aikana. Työn määrä, sekä aikataulutus asettavat suuria vaatimuksia palkanlaskijan työn tehokkuudelle. Myös jatkuvasti muuttuvat organisaatorakenteet, ohjelmat ja toimintatavat muuttavat työn tekemisen tapoja. Työelämä muutoksineen vaatii työntekijältä jakamista, jatkuvaa uuden opettelemista, sopeutumista ja mukautumista ja näin myös kuormittaa työhyvinvointia.

Tuon opinnäytetyölläni työhyvinvoinnin portaat -mallin mukaan, uuden mielestäni pehmeämmän näkökulman siihen, mitä kaikkea perustarpeita palkanlaskijalla pitää olla työn suhteen hyvin tyydytetty, jotta hän pystyisi saavuttamaan sen, mitä tänä päivänä palkanlaskijalta odotetaan. Työhyvinvoinnin portaat -mallissa on kyse ihmisen perustarpeista suhteessa omaan työhönsä ja näiden tarpeiden vaikutuksesta työmotivaatioon ja sitä kautta myös työhyvinvointiin.

Haluan herättää ajatuksia työyhteisössä työhyvinvointikyselyn avulla. Työhyvinvointi syntyy mm. tekeillä työtä hyvässä työyhteisössä. Työhyvinvointia synnyttävät myös mahdollisuus tehdä työnsä hyvin, kokemus työn hallinnasta ja mahdollisuudesta osallistua, hyvä esimiestyö ja johtaminen, sekä ergonomiset puitteet. Ihminen on ennen kaikkea kokonaisuus ja siksi työhyvinvointi vaikuttaa jokaisen kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin. Jos vapaa-ajalla ei palaudu työstään tai mieltä vaivaavat henkilökohtaiset asiat, voivat ne seurata myös työpaikalle ja vaikuttaa omaan, jopa työyhteisön työhyvinvointiin. Työn tarkoitus on tuottaa tekijälleen hyvinvointia, niin aineellista kuin henkistäkin. Mikä työssä on sitten hyvää, miten hyvää voi ylläpitää ja kehittää? Mitä työhyvinvointi oikeastaan on? Hyvinvointi on kuitenkin hyvin henkilökohtainen asia ja kokemus, joka meillä jokaisella on oikeus määritellä omalla tavallaan.

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää työhyvinvointikyselyn avulla, millainen on palkanlaskijoiden työhyvinvoinnin nykytila. Tavoitteena oli myös nostaa esille asioita työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Teoreettisessa osuudessa tarkastellaan tutkimuksen kannalta keskeisiä työhyvinvoinnin asioita (KUVIO 1). Viitekehyksenä käytetään Maslowin tarvehierarkiaan pohjautuvaa, Päivi Rauramon Työhyvinvoinnin portaat -mallia, jonka pohjalta empiirinen tutkimus tehdään.

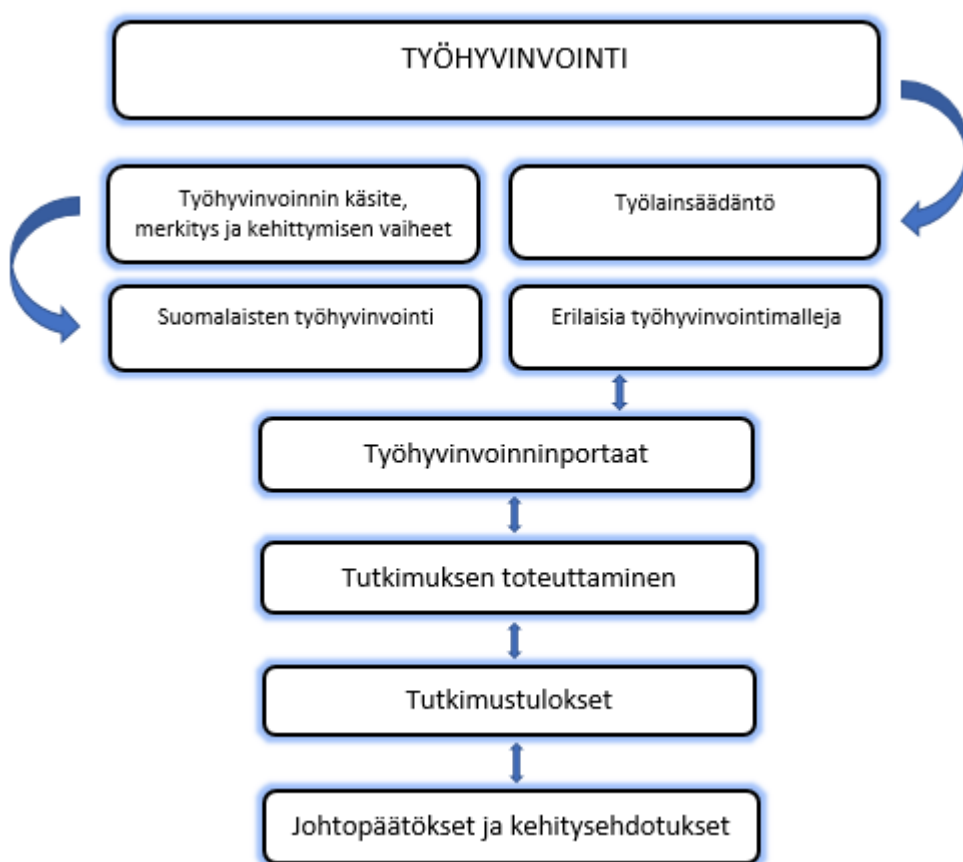
Tutkimuskysymyksenä pääongelma on seuraava:

Millaisia käsityksiä yritys X:n palkanlaskijoilla on työhyvinvoinnistaan?

Pääongelma jaettiin alaongelmiin seuraavasti:

1. Millaisia käsityksiä palkanlaskijoilla on psykofysiologisten tarpeiden toteutumisesta?
2. Millaisia käsityksiä palkanlaskijoilla on turvallisuuden tarpeiden toteutumisesta?
3. Millaisia käsityksiä palkanlaskijoilla on yhteisöllisyyden tarpeiden toteutumisesta?
4. Millaisia käsityksiä palkanlaskijoilla on arvostuksen tarpeiden toteutumisesta?
5. Millaisia käsityksiä palkanlaskijoilla on osaamisen tarpeiden toteutumisesta?

Opinnäytetyössä käytettiin kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusotetta. Työhyvinvointikysely tehtiin Webropol-ohjelman avulla. Aineiston keruu tapahtui sähköisellä kyselylomakkeella, joka lähetettiin palkanlaskijoiden henkilökohtaiseen sähköpostiin. Tutkimusaineisto kerättiin ja analysoitiin sekä tehtiin johtopäätökset kyselyn vastausten perusteella. Lopuksi annettiin kehittämissuhteita hyvinvoinnin parantamiseksi ja ylläpitämiseksi. Osa tutkimustuloksista on esitelty erilaisten kuvioiden ja taulukoiden avulla. Tämän lisäksi tuloksissa esiintyy vastaajien antamia avoimia palautteita sekä kehitysehdotuksia.



KUVIO 1. Opinnäytetyön rakenne



## 2 TYÖHYVINVOINTI

Tässä luvussa käsitellään työhyvinvoinnin käsitettä ja merkitystä, sekä työhyvinvointiin liittyvää lainsäädäntöä ja yhteiskuntavastuuta. Tarkastellaan myös, miten suomalaiset voivat tänä päivänä työelämässään. Luvussa käydään läpi myös erilaisia työhyvinvointimalleja ja näkökulmia työhyvinvointiin.

### 2.1 Työhyvinvoinnin käsite ja merkitys

Työn tarkoitus on tuottaa hyvinvointia tekijälleen, niin henkistä kuin aineellistakin. Mikä työssä on sitä hyvää, miten sitä hyvää voi kehittää ja ylläpitää? Mitä hyvä tai hyvinvointi oikeastaan ovat? Hyvinvointi on hyvin henkilökohtainen asia ja kokemus, joka meillä jokaisella on oikeus määritellä omalla tavallaan. Hyvinvoinnin saavuttaminen edellyttää tuon abstraktin käsitteen pohtimista ja konkretisointia toimenpiteiksi, jolla hyvä elämä ja arki rakentuvat. (Rauramo 2008, 11.)

Parhaimmillaan työ voi olla keskeinen innostuksen ja hyvinvoinnin lähde. Pahimmillaan se kuluttaa loppuun terveyden ja voimavarat. Oleellista on se, missä määrin työ vastaa työntekijän taipumuksia ja edellytyksiä. Työntekijän pitäisi voida toteuttaa työssään itseään ja perimmäisiä pyrkimyksiään. Työn pitäisi olla myös sopivasti haasteellista sekä kuormittavaa. (Rauramo 2008, 9.)

Psykologisesta näkökulmasta työhyvinvointi on tunneperäinen asia. Tiedämme miltä kehossamme tuntuu, kun työvuoromme lähestyy ja saavumme työpaikalle. Todennäköisesti tuntuu hyvältä, jos saamme tehdä mielekästä työtä ja pahalta jos joudumme tekemään työtä, joka ei miellytä. Jos työn määrä on liian suuri tai meillä on osaamisvajetta omaan työhön, niin kenties jo edellisenä iltana ennen nukkumaanmenoa seuraava työpäivä hirvittää ja unensaanti viivästyy. (Luukkala 2011, 32.)

Työhyvinvointimme lisääntyy, kun saamme tehdä kulloisenkin tehtävän rauhassa loppuun, ilman liiallisia keskeytyksiä. Tällaisessa tilanteessa vallitsee työrauha. Työhyvinvointia tuovat myös työmme selvät päämäärät samoin kuin se, että saamme rakentavaa ja välitöntä palautetta jo tehdystä työstä. Itsensä kehittäminen työn kautta tuntuu hyvältä. Parhaan mahdollisen työkokemuksen merkki on se, kun tuntee irtautuvansa arjesta – kun pääsee irti arjesta ja itsestään. (Luukkala 2011, 32.)

Sosiaali- ja terveyspalveluja tuottavan yrityksen Mehiläisen mukaan työhyvinvointi syntyy tekemällä työtä hyvässä työyhteisössä. Työhyvinvointia synnyttää ergonomiset puitteet, kokemus työn hallinnasta ja mahdollisuudesta osallistua sekä hyvä esimiestyö ja johtaminen. Ihminen on kuitenkin ennen kaikkea kokonaisuus ja siksi työhyvinvointiin vaikuttaa jokaisen kokonaisvaltainen hyvinvointi. Jos vapaa-ajalla ei palaudu työstä tai mieltä vaivaavat henkilökohtaiset asiat, murheet tai väsymys voivat seurata myös työpaikalle ja vaikuttaa omaan ja työyhteisön työhyvinvointiin. Hyvinvoiva työntekijä on yrityksen tärkein voimavara. (Mehiläinen.)

Työterveyslaitoksen mukaan työhyvinvointi tarkoittaa terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät kokevat työnsä työyhteisössä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa. (Työterveyslaitos.)

Sosiaali- ja terveysministeriön määritelmän mukaan työhyvinvointi on kokonaisuus, jonka muodostavat työ ja sen mielekkyys, terveys, turvallisuus ja hyvinvointi. Työhyvinvointia lisäävät muun muassa hyvä ja motivoiva johtaminen sekä työyhteisön ilmapiiri ja työntekijöiden ammattitaito. Työhyvinvointi ja sen edistäminen ovat koko työyhteisön yhteinen tehtävä. Työnantajan on huolehdittava työympäristön turvallisuudesta, hyvästä johtamisesta ja työntekijöiden yhdenvertaisesta kohtelusta. Työntekijällä on kuitenkin suuri vastuu oman työkykynsä ja ammatillisen osaamisensa ylläpitämisessä. Työhyvinvointi vaikuttaa muun muassa työssä jaksamiseen. Hyvinvoinnin kasvaessa työn tuottavuus ja työhön sitoutuminen kasvaa ja sairauspoissaolojen määrä laskee. Hyvinvointia työssä voidaan parantaa esimerkiksi kehittämällä työoloja ja ammatillista osaamista, työkykyä ylläpitävällä toiminnalla sekä työterveyshuollon avulla. (Sosiaali- ja terveysministeriö.)

Työelämään kohdistuu tänä päivänä suuria muutospaineita. Maailmantalouden murros muuttaa edelleen työnteon edellytyksiä sekä rakenteita. Yritykset joutuvat miettimään toimintatapojaan sekä hakemaan kilpailuetua joustavuudesta, nopeudesta ja innovaatioiden tuottokyvystä, oman arvonsa lisäämiseen. Työ ei ole enää paikkaan sidottua, vaan työtä voidaan tehdä eripuolilla maailmaa tieto- ja viestintäteknologioiden avulla. (Manka & Manka 2016, 13.)

Inhimillisestä pääomasta eli ihmisistä tulee jokaisen organisaation tärkein voimavara: innostus, luovuus ja sitoutuminen mahdollistavat tulevaisuuden menestymisen. Työn mielekkyyskato ja jatkuvat muutokset aiheuttavat kuitenkin päänvaivaa ja vievät pohjan menestykseltä, koska liian kuormittuneina ja kii-reisinä työntekijät eivät yllä parhaaseensa. (Manka & Manka 2016, 8.)

Manka ja Manka (2016, 51-54) ottavat esiin uuden käsitteen työhyvinvointipääoman, joka syntyi selvitettyä sosiaali- ja terveysministeriölle inhimillisen pääoman vaikutusta työhyvinvointiin, muutostyökyvyyteen, työuriin ja tuloksellisuuteen. Työhyvinvointipääoma syntyy henkilöstön hyvinvoinnista ja työkyvystä, asenteista ja osaamisesta, osallistuvasta ja vuorovaikutteisesta johtamisesta, kannustavasta yhteisöllisyydestä ja työntekoa tukevasta organisaatiosta. Työhyvinvointipääoma on strateginen resurssi, jonka kasvattaminen ja ylläpitäminen ovat kilpailukyvyn tärkein edellytys. Valitettavasti työhyvinvointipääoma ei ole annosteltavissa tai siirrettävissä kovin helposti paikasta toiseen, toisin kun rahapääoma, koska se on piilossa organisaation sisällä ja ihmisissä. Aineetonta pääomaa pidetään tänä päivänä yhtenä merkittävimmistä kansantalouden kehitykseen ja kasvuun vaikuttavista asioista. Organisaatioiden selviytymistä muuttuvissa olosuhteissa ei enää auta entiset toimintatavat. Laadukkuus, joustavuus ja toiminnan tehokkuus ovat tähän saakka olleet menestymisen takeita, mutta ne eivät enää yksinään riitä. Perinteisten aineellisten resurssien kuten teknologian rinnalle, arvон muodostumisen lähteeksi onkin noussut uudistumisen kyky ja innovatiivisuus. (Manka & Manka 2016, 51–54.)

Tietotyön lisääminen muuttaa käsitettä yrityksen varallisuudesta. Enää ei yrityksen arvoa määritä vain perinteinen, yli 500 vuotta sitten Italiassa kehitetyn kirjanpitokäytännön mukainen tilinpäätös ja varallisuutta kuvaava tase. Perinteisesti ajatellaan, että yrityksellä on kolmenlaista omaisuutta: rahoitusomaisuutta, vaihto-omaisuutta ja käyttöomaisuutta. Lisäksi yrityksellä on myös aineetonta varallisuutta. Aineetonta varallisuutta, kuten osaamista, syntyy samalla tavalla kuin aineellistakin varallisuutta. Sitä luodaan yrityksen sisällä ja ostetaan markkinoilta. Tämä kaikki maksaa, kuten aineellinenkin varallisuus. Kun yritys investoi koneisiin ja laitteisiin, niiden määrä yrityksen kirjanpidon taseessa kasvaa. Kun taas yritys investoi esimerkiksi henkilöstönsä koulutukseen, yrityksen tasearvo ei kasva, vaan investointi kirjataan kuluksi. Kuitenkin koulutuksen myötä yritys voi varmistaa tulevien tuottojen kertymisen. Yrityksen markkina-arvo on suurempi kuin sen näkyvä varallisuus. Markkinat korjaavat itsestään tilanteen, jossa yrityksen taseessa ei näy osaamisen vaikutus. Syntyy ylimääräinen markkina-arvo, joka vastaa tulevaisuuden tuottojen pääoma-arvoa. (Ojala & Ahonen 2003, 60.)

Aineellisen pääoman kehittämisellä ja tehokkaalla käytöllä on todettu olevan tulevaisuudessa vain 10–50 prosentin vaikutus organisaation tulokseen. Kun taas aineettoman pääoman tehokkaalla käytöllä on uskottu olevan 50–90 prosentin vaikutus arvoon. Näin ollen yritysten olisi hyvä miettiä, miten aineettomasta pääomasta huolehditaan ja miten sitä kehitetään. (Manka & Manka 2016, 52.)

Työhyvinvointia on vaikea käsittää, koska se ei ole konkreettinen asia, kuten koneet laitteet ja rakennukset. Ihminen on mielen, tunteiden ja fyysisen kehon muodostama kokonaisuus. Niinpä hyvinvointi

on tärkeää näillä kaikilla osa-alueilla. Koska työ on monelle yhä suurempi ja keskeisempi osa elämää, on entistä tärkeämpää tarkastella työhyvinvoinnissa ihmistä kokonaisuutena. Ei ole erikseen työminää ja yksityistä minää, vaan on yksi kokonaisminä. (Ojala & Ahonen 2003, 20.)

Työhyvinvoinnin puute lisää siis kustannuksia. Keskimäärin sairauspoissaolot ovat noin viisi prosenttia palkkakustannuksista. Kalleimmiksi tulevat lyhyet 1–3 päivän poissaolot. Näistä iso osa johtuu todennäköisesti työpahoinvoinnista ja -uupumuksesta. (Ojala & Ahonen 2003, 36.) Kun ihminen voi hyvin, hän tekee työnsä hyvin. Se näkyy yrityksen tuloksessa. Työntekoa kehittämällä parannetaan yrityksen tuottavuutta. Siksi kannattaa huolehtia työntekijöiden hyvinvoinnista. Työhyvinvointi on säännöllisiä yrityksen strategian mukaisia tekoja. Ne tekevät työtunnista tehokkaan ja työhyvinvoinnista yrityksen kilpailuedun. (Ilmarinen 2016.)

Työn tarkoitus on tuottaa tekijälleen hyvinvointia, henkistä kuin aineellistakin. Suomalainen työelämä on onnistunut tuossa tehtävässään heikosti. Suomi on kyllä noussut maailman huipulle kilpailukyvyssä ja koulutuksen tasossa. Kehityksen aikana maassamme on kuitenkin masennuslääkkeiden käyttö moninkertaistunut viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana. Myös alkoholin kulutus ja huumeiden käyttö ovat lisääntyneet hälyttävästi. (Rauramo 2004, 12.)

## **2.2 Työhyvinvointiin liittyvä lainsäädäntö ja yhteiskuntavastuu**

Lainsäädännön velvoitteiden täyttäminen on yksi merkittävä osa työnantajatoimintaa. Ihmisten hyvinvoinnin kannalta parhaat työpaikat ylittävät lainsäädännön vaatimukset. Työelämä kehittyy ja muuttuu vauhdilla, joten lainsäädäntö seuraa aina jälkijunassa. (Rauramo 2008, 19.) Työhyvinvoinnin kehittämistyö on säädöksiin pohjautuva työnantajan velvollisuus. Velvollisuuden lisäksi se on kuitenkin myös mahdollisuus niin yritykselle, johdolle, esimiehille kun kaikille työntekijöillekin. Työhyvinvointiin ja työhön liittyvä keskeinen lainsäädäntö koostuu useasta eri laista, näistä merkittävimmissä asemassa ovat työturvallisuuslaki, työterveyshuoltolaki, työsopimuslaki, työaikalaki, vuosilomalaki, vuorotteluvapaa-laki, yhdenvertaisuuslaki, tapaturmavakuutuslaki, laki työsuojelun valvonnasta ja työsuojelun toiminnasta, laki yksityisyyden suojasta työsuhteessa, laki nuorista työntekijöistä, opintovapaa-laki, oppisopimuslaki, tasa-arvolaki, laki toimenpiteistä tupakoinnin vähentämiseksi sekä laki yhteistoiminnasta yrityksessä. (Rauramo 2012, 18.)

Työsopimuslaki on työelämän peruslaki. Se säätelee työntekijän ja työnantajan keskeiset oikeudet ja velvollisuudet. (Ojala & Ahonen 2005, 37.) Laissa säädetty työsopimuksen käsite on pakottavaa oikeutta. Lakia sovelletaan työnantajan ja työntekijän väliseen oikeussuhteeseen silloin, kun työtä tehdään työnantajan lukuun tämän johdon ja valvonnan alaisena ja kun työnteosta maksetaan palkkaa. (Työ- ja elinkeinoministeriö.)

Työhyvinvoinnin perusta on määritelty työturvallisuuslaissa 738/2002. Tässä laissa säädetään työnantajalle ja esimiehille laaja vastuu huolehtia työntekijöiden terveydestä ja turvallisuudesta työssä. Samalla laki antaa välineitä velvoitteiden toteuttamiseen. Esimiesten ei tarvitse kehittää työhyvinvointia yksin, sillä laki ohjaa ylläpitämään hyviä olosuhteita yhdessä henkilökunnan, linjaorganisaation, työsuojeluhenkilöstön ja työterveyshuollon kanssa. (Työturvallisuuskeskus.) Työturvallisuuslaki on yksi työelämän keskeisiä työhyvinvointiin vaikuttavista laeista, joka hyvin laajasti ottaa kantaa työolosuhteisiin ja muuhun työympäristöön, samoin kun työntekijän henkilökohtaisiin edellytyksiin liittyvät seikat. Työturvallisuuslain tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työoloja, ennaltaehkäistä tapaturmia ja terveyshaittoja sekä torjua niitä. Työturvallisuuslaki velvoittaa yrityksiä laatimaan työsuojelusuunnitelman ja sen toteutusseurannan. (Ojala & Ahonen 2005, 37.)

Työterveyshuoltolaki määrittää työnantajan velvollisuudet koskien työterveyshuoltopalveluita, joilla myös voidaan ehkäistä työstä johtuvia työterveysvaaroja ja haittoja. YT-laki ohjeistaa työhyvinvoinnin kehittämisessä sekä sen seuraamisessa ja raportoimisessa. Tasa-arvolain avulla pyritään edistämään naisten ja miesten tasa-arvoa ja ehkäisemään sukupuolista syrjintää. Yhteistoimintalaki taas edellyttää koulutussuunnitelmien laatimista ja tiedottamista organisaatiota koskevissa muutostilanteissa. (Ojala & Ahonen 2005, 37.)

Yhteiskuntavastuulla on organisaatiossa kasvava ja tärkeä merkitys. Työterveys ja työturvallisuus, laatu- ja ympäristökysymykset sekä henkilöstön kokonaisvaltainen hyvinvointi ovat olennainen osa organisaation yhteiskuntavastuuta. Yhteiskuntavastuulla on suora yhteys sekä yrityksen maineeseen yhteistyökumppanina että yrityksen työnantajaimagoon. Yrityksen tulos ja hyvä työympäristö ovat sidoksissa toisiinsa. Työympäristön kehittämiseen suuntaavat toimenpiteet vähentävät tapaturmista ja sairauspoissaoloista aiheutuvia kuluja ja vaikuttavat työn ja tuotannon häiriöttömyyteen. Terveiden ja työturvallisuuden ennaltaehkäisevä toiminta on kustannustehokkainta. Työhyvinvointiin panostettu euro tuottaa itsensä moninkertaisesti takaisin. (Rauramo 2012, 19.)

### 2.3 Työhyvinvoinnin kehittymisen vaiheet

Työhyvinvoinnin tutkimusta on tehty jo reilut sata vuotta, mutta painopisteet ovat ajan myötä vain muuttuneet. Työhyvinvointitutkimus lähti liikkeelle lääketieteellisestä, fysiologisesta stressitutkimuksesta 1920-luvulla. Tutkimuksen kohteena oli tällöin yksilö. Stressin uskottiin syntyvän yksilön fysiologisena reaktiona erilaisiin kuormittaviin tekijöihin kuten myrkyllisiin aineisiin, meluun, kylmään ja työn fyysiseen raskauteen. Myöhemmin teoriaan liitettiin myös psykologiset ja käyttäytymiseen vaikuttavat reaktiot. Työntekijää haluttiin suojella terveyttä uhkaavilta vaaroilta. Tästä voidaan nähdä työsuojelun läheneen liikkeelle. (Manka & Manka 2016, 64.)

Reaktioperusteinen stressimalli laajeni myöhemmin kattamaan yksilöiden reaktioiden lisäksi myös työympäristön ja työolosuhteiden aiheuttamat stressivaikutukset. Yksilöiden sijasta kohteena olivat tällöin ympäristön piirteet. Stressin sijaan käytettiin sanaa kuormitus. Työ oli kuormittavaa, jos sen vaatimukset ylittivät työntekijän edellytykset vastata odotettuihin odotuksiin. Siksi alettiin puhua tasapainomallista. (Manka & Manka 2016, 64.)

Tasapainomallia edustavasta suuntauksesta kehittyi työn vaatimusten ja hallinnan malli. Siinä työnpsykologisten vaatimusten ja työssä päättämisen mahdollisuuksien perusteella syntyi aktiivinen, työhyvinvointia lisäävä tai passiivinen, voimavaroja kuluttava työ. Katsottiin, että mitä enemmän työssä on päätöksenteon mahdollisuutta ja psykologista kuormitusta, sitä aktiivisempaa työ on, eikä se kuluta voimia niin paljon, kuin passiivinen työ. (Manka & Manka 2016, 65.)

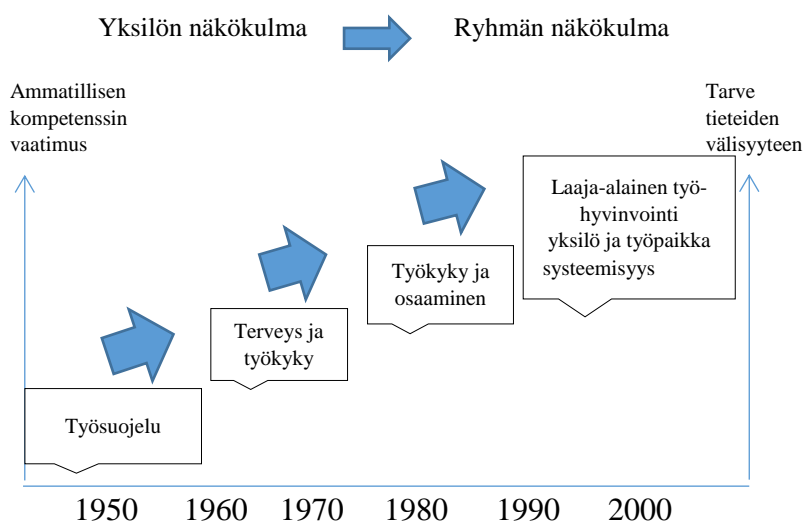
Seuraavaksi painopiste käännettiin tasapainon saavuttamisen sijaan aktiivisempaan suuntaan: ajateltiin, että työn vaatimukset synnyttävät positiivista tai negatiivista painetta, jotka antavat yksilölle oppimisen mahdollisuuksia ja vireyttä tai pahimmillaan passivoivat ja sairastuttavat. Myöhemmin malliin otettiin mukaan kolmaskin ulottuvuus: sosiaalinen tuki, jonka todettiin vaikuttavan ratkaisevasti työhyvinvointiin. (Manka & Manka 2016, 65.)

Ärsyke-reaktio-mallit eivät kuitenkaan selittäneet yksilöllisiä eroja. Stressin syntymiseen otettiin mukaan yksilön piirteet. Tämän lähestymistavan mukaan työhyvinvoinnin ajateltiin syntyvän erilaisten ympäristö- ja yksilöllisten tekijöiden vuorovaikutuksesta. Keskeistä tässä lähestymistavassa on, miten yksilön ominaisuudet ja osaaminen sopivat työympäristön haasteisiin ja mahdollisuuksiin. (Manka & Manka 2016, 65.)

Suomessa kehitettiin 1990-luvun alussa ns. TYKY-toiminnan malli, jonka tavoitteena on ylläpitää ja edistää työntekijöiden työkykyä. Laaja-alainen TYKY-toiminta sisältää työympäristöön, työyhteisöön ja yksilöön kohdistuvia toimenpiteitä, joiden tavoitteena on kehittää työkykyä, terveyttä, osaamista, hyvinvointia sekä työn tuottavuutta. Tällaista toimintaa kutsutaan nykyään työhyvinvoinnin edistämistoiminnaksi, eli TYHY-toiminnaksi. Onnistunut TYKY-toiminta perustuu työntekijöiden ja työnantajan yhteistyöhön, jossa organisaation eri alojen asiantuntemus yhdistyy. Toiminta on yhteistyötä, joka siis toteutuu työntekijöiden ja esimiesten kesken osana jokapäiväistä työtä. Työhyvinvoinnin edistäminen ja työkyvyn ylläpito tulee nähdä osana organisaation toimintaa. (Rauramo 2008, 24–25.)

Työhyvinvointi tarkoittaa pitkälti tänä päivänä työyhteisöä, joka tarjoaa mahdollisuuksia ja haasteita, yhteisöllisyyttä ja turvallisuutta, onnistumisia ja kehitysmahdollisuuksia. Työnantaja ei enää omista kaikkia tuotantovälineitä, kuten teollisen tuotannon aikaan. Nyt tuotantovälineenä ovat aivot, jonka omistajan kanssa tulisi sopia niiden huollosta ja kunnossapidosta. Aivojen käytön tehokkuutta ei voi ulkopuolelta valvoa eikä luovuuteen voi käskää. Aivojen huoltaminen on viime kädessä omistajan vastuulla. Työnantajan pitäisi luoda sellaiset olosuhteet, joissa ihmiset jaksavat ja voivat oppia ja innostua sekä haluavat antaa osaamisensa, luovuutensa ja parhaansa ja joissa ymmärretään aivojen huoltamisen tärkeys ja yhteys ihmisen hyvinvointiin. Tietotyön työhyvinvointi tai henkinen työhyvinvointi ovat huomisen ja tämän päivän haasteita työnantajalle. (Ojala & Ahonen 2003, 16.)

Kuviossa 2 kuvataan työhyvinvoinnin kehittymisen vaihteita. Sen mukaan, työhyvinvoinnin painopisteet ovat ajan saatossa muuttuneet. Työsuojelukeskeisestä vaiheesta on tultu aina laaja-alaiseen työhyvinvointiajatteluun, jossa ymmärretään työhyvinvoinnin ja organisaation tuloksellisuuden yhteys.



KUVIO 2. Työhyvinvoinnin kehittymisen vaiheet (Manka & Manka 2016, 67)

## 2.4 Työhyvinvoinnin nykytila Suomessa

Kansallisesti ja kansainvälisesti merkittävän Terveys 2011 -tutkimuksen mukaan Suomessa naisilla 24 prosentilla esiintyi lievää ja kolmella prosentilla vakavaa työuupumusta. Miehistä 23 prosentilla esiintyi lievää ja kahdella prosentilla vakavaa työuupumusta. Työuupumuksen yleisyys näytti hieman vähentyneen vuodesta 2000. Työympäristön ulkoiset häiritteijät näyttivät hieman vähentyneen, mutta epävarmuus omasta työpaikasta ja naisilla myös henkisen väkivallan tai kiusaamisen uhka yleistyi. Työsuhteensa koki epävarmaksi noin 40 prosenttia työssä käyvistä. Valtaosa 30–64-vuotiaista arvioi itsensä täysin työkykyiseksi. Työkykyisenä itseään pitävien osuus on kasvanut huomattavasti vuoden 2000 jälkeen. Kasvu näkyi kuitenkin vain 45 vuotta täyttäneiden ryhmässä. Naisista 17 prosenttia ja miehistä 14 prosenttia oli kärsinyt merkittävästä psyykkisestä kuormittuneisuudesta viimeksi kuluneen kuukauden aikana. Naisista seitsemän prosenttia ja miehistä neljä prosenttia oli sairastunut masennushäiriöjaksoon viimeksi kuluneen kuukauden aikana. Naisista seitsemän prosenttia ja miehistä neljä prosenttia oli käyttänyt terveystalveta mielenetveystongelmien vuoksi. Talvetajen käyttö oli yleisintä 30–44-vuotiaiden ikäryhmässä ja harvinaisinta yli 64-vuotiailla. Naisista yhdellä ja miehistä kolmella prosentilla todettiin alkoholin väärinkäyttöä tai alkoholiiriippuvuus viimeksi kuluneen vuoden aikana. Alkoholihäiriöt olivat vähentyneet vuoteen 2000 verrattuna. (Julkari.) Vuonna 2015 masennuslääkkeiden kulutus pieneni yhdellä prosentilla. Sairausvakuutuskorvausta masennuslääkkeistä sai 426 234 henkilöä. (Kela.)

## 2.5 Erilaisia työhyvinvointimalleja ja näkökulmia työhyvinvointiin

Työhyvinvointia käsitellään eri lähteissä erilaisilla tavoilla ja erilaisista näkökulmista. Työhyvinvointia voidaan tarkastella konkreettisten tekijöiden kautta, joita ovat työ, yksilö, organisaatio ja tunteet, kuten Työterveyslaitoksen työhyvinvoinnin mallissa. Lähes kaikista esillä olevista malleista löytyy yhtäläisyyksiä toisiinsa. Mallien tarkastelunäkökulma ja painopistealueet voivat vaihdella.

### 2.5.1 Antiikin hyveet ja työhyvinvointi

Antiikin Kreikan neljä hyvettä olivat käytännöllinen viisaus, rohkeus, oikeamielisyys ja kohtuullisuus. Voisiko käytännön viisaudella, rohkeudella, oikeamielisyydellä ja kohtuullisuudella olla ainesta hyvinvoinnin rakentamiseen? (Rauramo 2008, 13.)



Työmarkkinakelpoista osajaa ei tule parhaalla koulutuksella, vaan tarvitaan kykyä soveltaa oikealla tavalla opittua tietoa. Tarvitaan myös käytännöllistä viisautta. Käytännön työssä tapahtuu eniten oppimista. Tahto oppia sekä tieto ja taito luovat perustan yksilön osaamiselle. Työorganisaation kannalta merkittävää on yhdessä oppiminen ja työkokemus. (Rauramo 2008, 13.)

Ihmiset kokevat monin eri tavoin turvattomuutta muuttuvassa työelämässä. Turvattomuuden tunne liittyy usein työyhteisöön ja taloudelliseen toimeentuloon, omaan oppimiskykyyn, jaksamiseen, ihmissuhteisiin tai työympäristöön. Turvallisessa olosuhteessa syntyy rohkeus. Turvallisuus on ihmisen perustarve ja oikeus yhteiskunnassa. (Rauramo 2008, 13.)

Menestymiseen tarvitaan virheitä salliva työkuultuuri, uskallusta ottaa riskejä sekä rohkeutta. Turvallinen työ, työsuhte ja työilmapiiri luovat hyvän ja edellytykset luottamukselle ja rohkeuden kasvattamiselle. Koska kun pelko vähenee, syntyy luovuutta ja rohkeutta ehdottaa ja kokeilla uusia toimintamalleja. (Rauramo 2008, 13.)

Erilaisuuden hyväksyminen sekä arvostaminen ovat rohkeutta. Erimielisyyden pelko ei ole viisauden alku, vaan työyhteisössä jossa on luottamuksen ilmapiiri, uskalletaan olla eri mieltä ja antaa kritiikkiä. Kehityksen edellytyksenä on kriittinen rakentava palaute. (Rauramo 2008, 13.)

Työyhteisö jossa vallitsee oikeamielisyys, on työntekijöillä korkea työmoraali. Työntekijöitä autetaan kehittymään itsestään ja muista huolehtivaksi, sekä vastuuntuntoiseksi työntekijäksi. Ihminen on sosiaalinen ja meillä kaikilla on tarve yhteisöllisyyteen. Työyhteisö paranee, kun henkilöt ovat luotettavia. Oikeamielisyys on yksilön ja arvion kunnioittamista, mutta myös yhteisten lakien, sääntöjen ja velvoitteiden noudattamista. (Rauramo 2008, 13.)

Työ mahdollistaa voimavarojen jakamisen työn ja vapaa-ajan kesken oikealla tavalla, jos työ on kohtuullisesti kuormittavaa. Työntekijä tarvitsee sopivassa suhteessa haasteita, kuormitusta ja lepoa. Lyhyen aikavälin tehokkuuden sijaan tarvitaan nykyistä pitkäjänteisempää ajattelua niin, että työntekijän työkyky ja motivaatio säilyvät eläkeikään asti. Meidän jokaisen on hyvä pysähtyä miettimään, millaisin toimenpitein voisin kohtuullistaa elämäni niin työn, kuin elintapojensa osalta. (Rauramo 2008, 15.)

### 2.5.2 Työkykytalo-malli

Työterveyslaitoksen emeritusprofessori Juhani Ilmarinen on tutkinut yksilön työkyyn vaikuttavia tekijöitä ja hän kuvaa niitä talon avulla. Ilmarinen korostaa yksilön vastuuta oman työkykytalonsa huoltamisessa. Työkykytalossa on neljä kerrosta, joista kolme alimmaista kuvaa yksilön henkilökohtaisia voimavaroja (terveyttä, ammatillista osaamista ja arvoja) ja neljäs kerros itse työtä ja työoloja. Jokaisessa kerroksessa olisi hyvä pysähtyä ja arvioida kunkin kerroksen kunto ja sitä, mitä itse voi tehdä ylläpitääkseen työkykyään. (Manka & Manka 2016, 66.)

Työkykytalo perustuu lukuisiin tutkimuksiin, jossa on selvitetty työkykyyn vaikuttavia tekijöitä. Työkykytalossa on neljä kerrosta, jotka ovat terveys, osaaminen, arvot ja asenteet sekä työ (KUVIO 3). Työkyky on työn kerroksen ja ihmisen voimavarojen suhde: kun ne ovat tasapainossa, työkyky on hyvä. Tasapainoon vaikuttavat myös perhe ja lähiyhteisö sekä niiden suhde työhön. (Lundell, Tuominen, Hussi, Klemola, Lehto, Mäkinen, Oldenbourg, Saarelma-Thiel & Ilmarinen 2011, 54.)

Työkyky itsessään sijaitsee keskellä työkykytalo-mallin toimintaympäristöä, joka muuttuu niin uuden teknologian, globalisaation kuin talouskriisienkin myötä. Se merkitsee työn kerroksien jatkuvaa muutosta. Koska ihmisen voimavarat muuttuvat, on tasapainon löytäminen ja ylläpitäminen haastava tehtävä. (Lundell ym. 2011, 54.)

Kun tarkastelemme työkykytaloa, on tärkeää ymmärtää, että sen kerrokset eivät ole erillään toisistaan, vaan ne ovat toisiinsa kietoutuneita ja vuorovaikutuksessa keskenään. Talon kierreportaat kuvaavat sitä, että muutokset jossain Työkykytalon kerroksessa heijastuvat toisiinkin kerroksiin. Ihmisen elämään kuuluu muutakin kuin työ, ainakin näin pitäisi olla. Myös yhteiskunta sekä toimintaympäristö ja siinä tapahtuvat muutokset heijastuvat yksilön voimavaroihin. (Lundell ym. 2011, 54.)

Työkykytalon ensimmäinen kerros kuvaa terveyttä ja toimintakykyä. Työkykytalon pohjakerros ratkaisee, millaiset edellytykset ihmisellä on suoriutua työtehtävistään, aiheuttamatta vaaraa hänen fyysiselle ja psyykkiselle hyvinvoinnilleen. Parhaassa tapauksessa työ vahvistaa ihmisen fyysistä ja psyykkistä toimintakykyä. (Lundell ym. 2011, 60.)

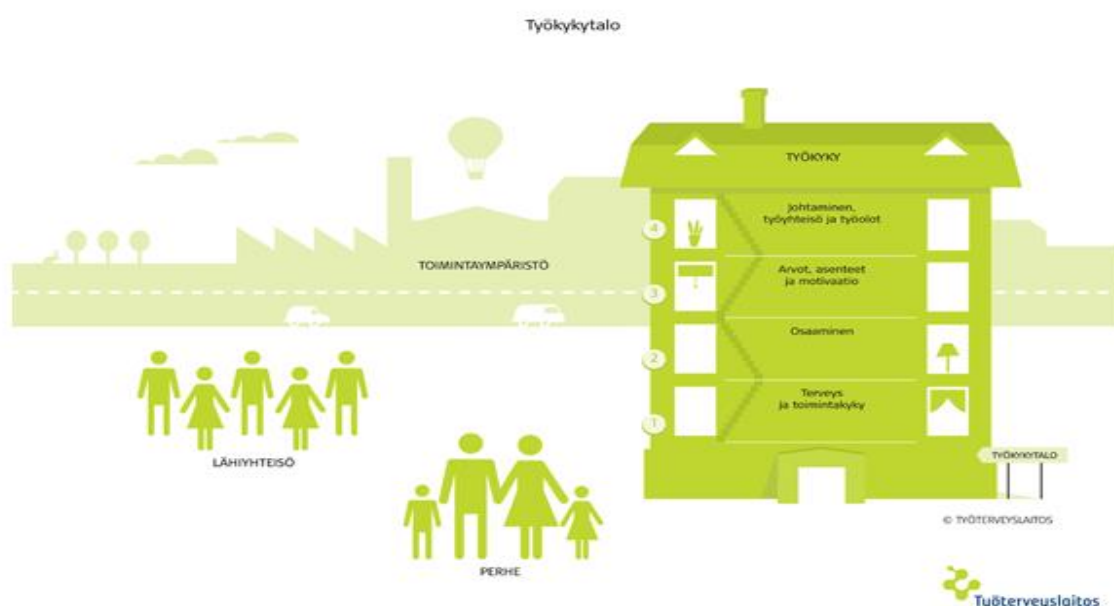
Työkykytalon toinen kerros on osaamisen kerros. Ammatillinen osaaminen syntyy työssä vaadittavista tiedoista ja taidoista, sekä kyvystä hyödyntää niitä erilaisissa työtilanteissa. Työn perusvalmiudet hankitaan koulunpenkillä, mutta merkittävä osa oppimisesta tapahtuu työelämässä. (Lundell, ym. 2011, 62.)

Kolmas kerros kuvaa ihmisen suhdetta työhön. Yksilön päämäärien yhteensopivuus työhön ratkaisee, millaiseksi hänen suhteensa työhön muodostuu. Kolmas kerros kuvaa siis arvoja, asenteita ja motivaatiota osana työkykyä. (Lundell ym. 2011, 64.)

Työkykytalon neljännessä kerroksessa kohdataan itse työn maailma. Kerroksessa on kaikki se, mitä työhön kuuluu: itse työ, työyhteisö, työvälineet, työympäristö, työajat sekä työn organisointi ja johtajuus. Johtajat vastaavat siitä, että työ on tuloksellista ja turvallista, sekä työntekijöiden hyvinvointia edistävää. (Lundell ym. 2011, 67.)

Mistä Työkykytalon kerroksesta löytyy työkyky? Ei mistään kerroksesta yksinään, koska yhdessä kaikki kerrokset muodostavat työkyvyn ja vaikuttavat toisiinsa. Kerrosten välinen harmonia kertoo siitä, missä kunnossa työkyky on. Hyvä työkyky syntyy työn vaatimusten sekä työyhteisön että työntekijän voimavarojen välisestä tasapainosta. Kun kolme alinta kerrosta kestää neljännen kerroksen eli työn painon, talo pysyy pystyssä, eivätkä alimmaisten kerrosten seinät tai lattiat sorru rasituksesta. (Lundell ym. 2011, 69.)

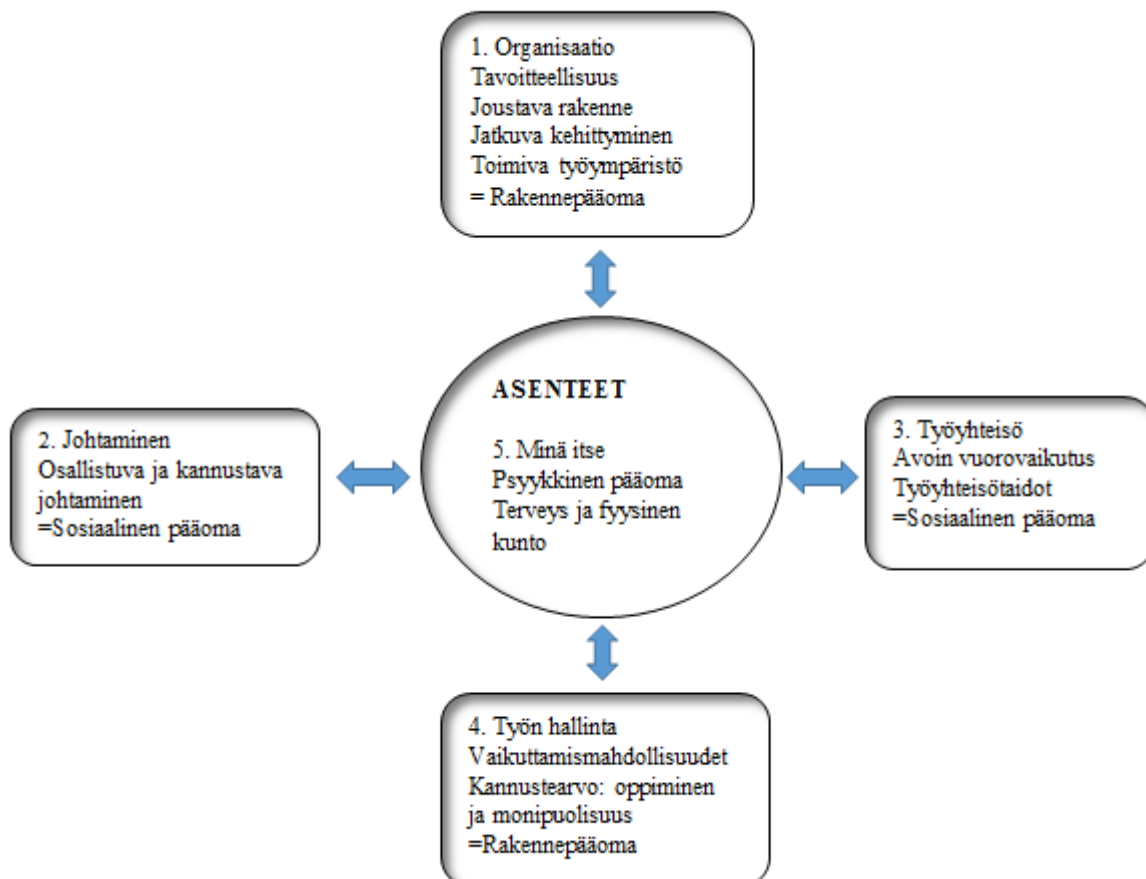
Työntekijät voivat omalta osaltaan vaikuttaa monin tavoin omaan työkykynsä ja voimavarojensa kehittymiseen. Työterveyshuolto ja työsuojelu ovat suureksi avuksi. Työpaikalla tehdään kuitenkin ratkaisevat työkykyä vahvistavat toimenpiteet. Työnantajalla on vastuu siitä, ettei neljäs kerros ole liian raskas. (Lundell ym. 2011, 69.)



KUVIO 3. Työkytalo (Työkaari kantaa -hanke)

### 2.5.3 Voimavaralähtöinen työhyvinvoinnin tekijät -malli

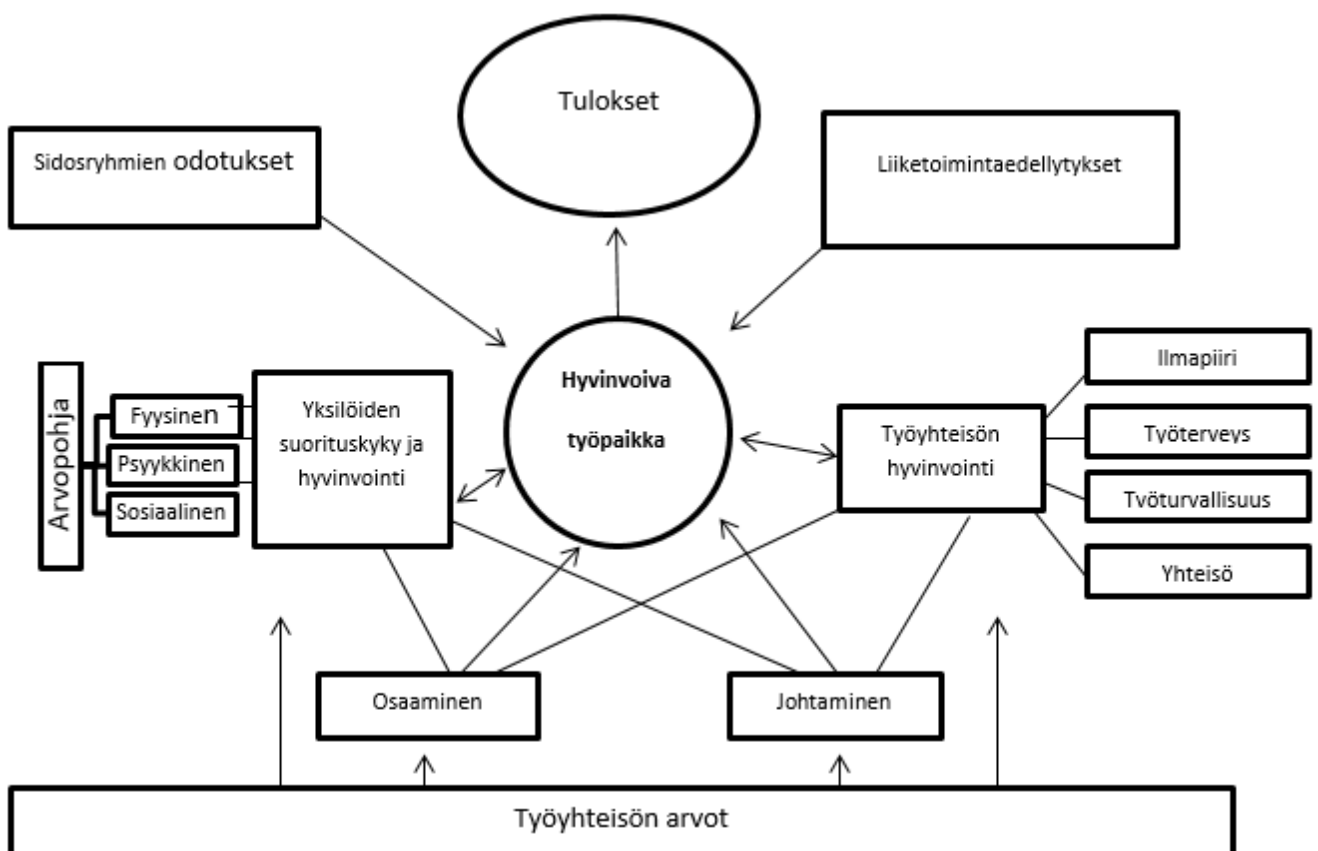
Manka ja Manka (2016, 76–77) ovat kehittäneet voimavaralähtöisen työhyvinvoinnin tekijät -mallin, jossa organisaation kulttuuri ja toimintatavat muodostavat perustan hyvinvoinnille (KUVIO 4). Myös vaikutusmahdollisuudet ja työn sisältö liittyvät rakennetekijöihin: työssä pitäisi voida oppia ja vaikuttaa työn tavoitteisiin sekä työn olisi oltava mahdollisimman monipuolista. Nämä rakennetekijät muodostavat organisaation rakennepääoman. Yhteisön henkiseen tilaan puolestaan vaikuttavat johtamisen laatu ja työilmapiiri. Voimavaralähtöisen työhyvinvoinnin mallin lähtökohtana on, että hyvinvointiin työssä ja työyhteisössä vaikuttavat varsin monet seikat, mutta myös ihmisen oma tulkinta työyhteisön toiminnasta. Mallissa ajatellaan, että ihminen suodattaa oman persoonansa ja aikaisempien kokemustensa lävitse näkemänsä. Malli antaa siis olettaa, että jokainen ymmärtää ja kokee työhyvinvoinnin hyvin eri tavalla, vaikka työskenteleekin samassa työyhteisössä. Voimavaralähtöisen työhyvinvoinnin tekijät-mallissa on nostettu esiin viisi eri ulottuvuutta, jotka vaikuttavat työhyvinvoinnin kokemukseen. Ne ovat organisaatio, työyhteisö, itse työ, esimiestoiminta ja työntekijä itse. (Manka & Manka 2016, 76–77.)



KUVIO 4. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (Manka & Manka 2016, 76)

### 2.5.4 Hyvinvoiva työpaikka -malli

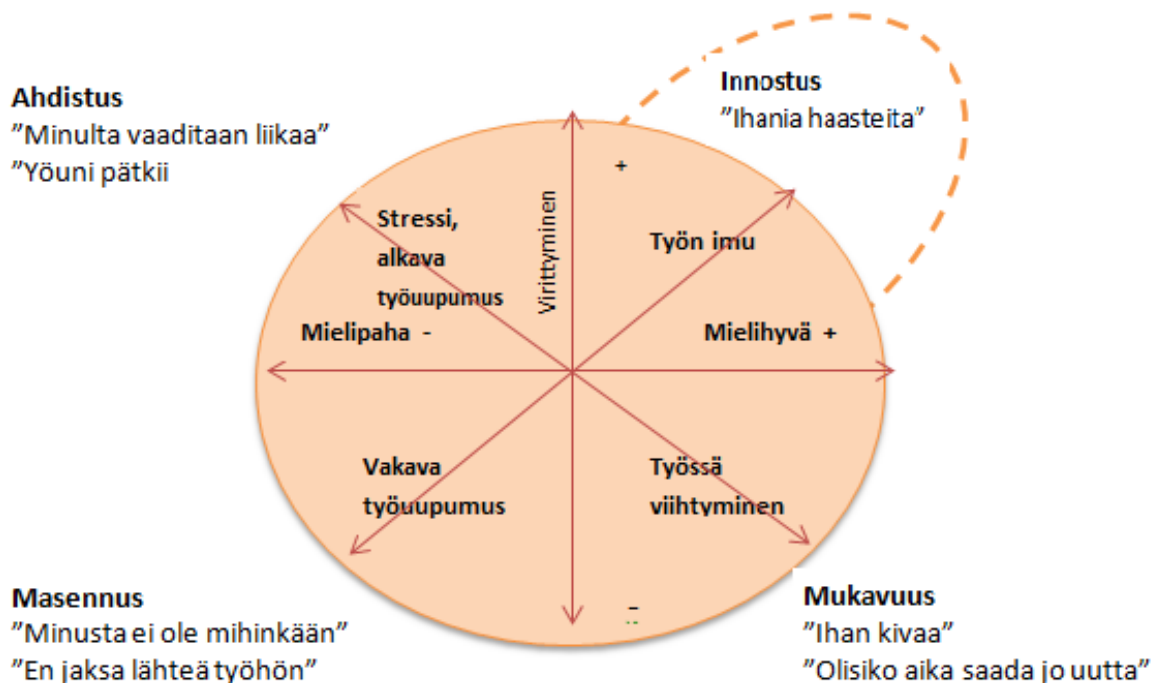
Otalan ja Ahosen (2003, 23–24) mukaan työyhteisön hyvinvointiin sisältyvät kaikki työhyvinvointia tukevat näkyvät asiat ja järjestelmät, joilla tuetaan henkilöstön työhyvinvointia (KUVIO 5). Näitä ovat työturvallisuustoiminta, työterveyshuolto, liikunta, virkistystoiminta, työpaikan ruokailu ja työympäristön viihtyvyys. Se miten työyhteisössä käytetään näitä työhyvinvointiresursseja ihmisten hyvinvoinnin tukemiseen, on pitkälti kiinni johtamisesta. Johtaminen ja esimiestyö vaikuttavat suoraan ihmisten työmotivaatioon, sitoutumiseen, töiden järjestelyyn ja yhteistyömahdollisuuksiin. Johtamisella on suuri vaikutus työhyvinvointiin. Työntekijän oma arvopohja ohjaa hänen kaikkea toimintaa, myös kaikkien työnantajienkin toiminnan perustana ovat arvot, määritellyt ja tunnistetut tai kirjoittamattomat. Työhyvinvointi perustuu arvoihin, ne ohjaavat yrityksen panostuksia ja johtamisen tavoitteita. Jos yrityksen arvoihin ei kuulu ihmisten tai osaamisen arvostaminen, yritys ei tee työhyvinvointia tukevia valintoja. Henkilöstön hyvinvoinnin ylläpitäminen on haaste yritykselle, kuin myös työntekijälle. Yhtä tärkeää kuin työnantajan toimet ovat jokaisen oma halu ylläpitää ja kehittää henkilökohtaista hyvinvointia. Työnantaja ei yksinään ole vastuussa kenenkään hyvinvoinnista. (Ojala & Ahonen 2003, 23–24.)



KUVIO 5. Hyvinvoiva työpaikka (Ojala & Ahonen 2003, 24)

### 2.5.5 Henkilökohtaisen työhyvinvoinnin malli

Henkilökohtaisen hyvinvoinnin mallissa työ on jaettu neljään osaan; työn imuun tai työniloon, työssä viihtymiseen, stressin ja työuupumuksen alueeseen (KUVIO 6). Mallia on kutsuttu myös vitamiinimalliksi, koska tiettyyn rajaan asti monet vitamiinit ovat terveellisiä, kunnes liikaa nautittuna muuttuvat myrkyllisiksi. Mielihyvä-akselilla on suurempi paino, kuin virittyneisyydellä. Mielihyvä-mielipaha-ulottuvuutta on tutkittu työtyytyväisyytenä. Vähäinen mielihyvä, mutta korkea virittyneisyys luonnehtivat stressiä ja myös pakonomaista työntekoa eli toisin sanoin työholismia. Rentoutuneisuus ja työssä viihtyminen sisältävät mielihyvää, mutta vähäisempää aktiivisuutta ja virittyneisyyttä. (Manka & Manka, 2016, 108.)



KUVIO 6. Henkilökohtaisen hyvinvoinnin malli, vitamiinimalli (Manka & Manka 2016, 109)

Työn imu motivoi sitoutumiseen, haluun antaa parastaan niin työssä, kuin kotonakin. Imu myös siirtyy toisiin työntekijöihin. Kukaan työntekijä ei voi olla kaiken aikaa työn imussa. Jokaiseen työpäivään sisältyy hetkittäin myös ikäviä tehtäviä, jolloin ei innosta. Työssä viihtyminen on tärkeää. Passiivisen, mutta mielihyvää kokevan työntekijän on mahdollista palautua työn rasituksesta, kohdata ihmisiä ja nauttia työstä. Tällöin työntekijällä tulee myös uusia ideoitakin, kun ihminen saa aikaa ajatuksilleen ja uuden oppimiselle. Työntekijä saattaa kokea työn imua ja voimavarojen rappeutumista yhtäaikaaisesti,

varsinkin silloin, kun työntekijällä ei ole aikaa nauttia työstä. Jos taas työntekijä on kahdeksan tuntia päivässä työnsä viihtymisen alueella, se voi pitkästytää, koska jokainen työntekijä tarvitsee myös haasteita. (Manka & Manka 2016, 109.)

Stressin alue voi parhaimmillaan olla positiivinen, se panee meidät liikkeelle ja mahdollistaa myös huipputeoksia. Kiire ja omat korkeat vaatimukset johtavat helposti siihen, että virheet lisääntyvät eikä työstä palautumiselle ja uuden keksimiselle riitä enää aikaa. Väsyminen hiipii pikkuhiljaa ja johtaa yllisuurittamiseen, jolloin asioiden selkeä hahmottaminen ei enää onnistu. Työuupumuksen alueella ollaan silloin, jos työhön laitettut panokset kuten aika, taidot ja uhraukset eivät anna vastinetta. Ristiriidan on kuitenkin pitänyt jatkua jo jonkin aikaa ennen työuupumuksen ilmestymistä. Työuupumus on häiriö, jolle on ominaista kokonaisvaltainen väsymys, kyyniseksi muuttunut asenne työhön ja työtovereihin sekä heikentynyt itsetunto. (Manka & Manka 2016, 109–110.)

### **2.5.6 Työhyvinvoinnin portaat -malli**

Opinnäytetyön perustana käytettävässä Työhyvinvoinnin portaat -mallissa kyse on ihmisen perustarpeista suhteessa työhön ja näiden tarpeiden vaikutuksesta motivaatioon. Työhyvinvoinnin portaat -malli tähtää työhyvinvoinnin kokonaisvaltaiseen kestävään kehittämiseen. Malli on kehitetty käymällä läpi Maslowin tarvehierarkiaa porrastettuna portaalta, alkaen fysiologisista tarpeista (terveys) edeten turvallisuuden, liittymisen (yhteisöllisyys), arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeisiin. Työhyvinvoinnin portaat -malli on luotu vertailemalla TYKY- ja työhyvinvointimalleja sekä yhdistäen niiden sisältöjä Maslowin tarvehierarkian mukaisesti. Jokainen porras tai tarve on analysoitu teoreettisesti ja samalla pohdittu, miten kunkin tarpeen tyydyttäminen ilmenee ja toisaalta minkälaisia seurauksia on tyydyttämisen puutteesta. Hyvinvoinnin edellytyksenä on, että nämä tarpeet tyydyttyvät työssä ja elämässä. Positiiviset vaikutukset heijastuvat koko organisaatioon. Tarkoitus on, että mallin avulla voidaan kehittää organisaation, työyhteisön ja yksilön omaa työhyvinvointia. (Rauramo 2008, 34.) Luvussa 3 avaan Työhyvinvoinnin portaat -mallia tarkemmin porrastettuna portaalta.

### 3 TYÖHYVINVOINNIN PORTAAT

Työhyvinvoinnin portaat -mallissa kyse on ihmisen perustarpeista suhteessa työhön ja näiden vaikutuksesta motivaatioon (KUVIO 7). Malli on luotu vertailemalla ja hyödyntämällä olemassa olevia työkykyä ylläpitävän toiminnan ja työhyvinvoinnin edistämisen malleja yhdistämällä niiden sisältöjä Maslowin tarvehierarkian mukaisesti. Jokaiselle portaalille on koottu työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä niin organisaation kuin yksilönkin näkökulmasta. Tarkoituksena on, että mallin avulla voidaan kehittää yksilön omaa, organisaation ja työyhteisön työhyvinvointia porras portaalta. Portaatt on osin nimetty uudelleen, paremmin työelämään sopivin käsittein: terveys, turvallisuus, yhteisöllisyys, arvostus ja osaaminen. (Rauramo 2012, 13.)

#### 3.1 Viisi vaikuttavaa askelta

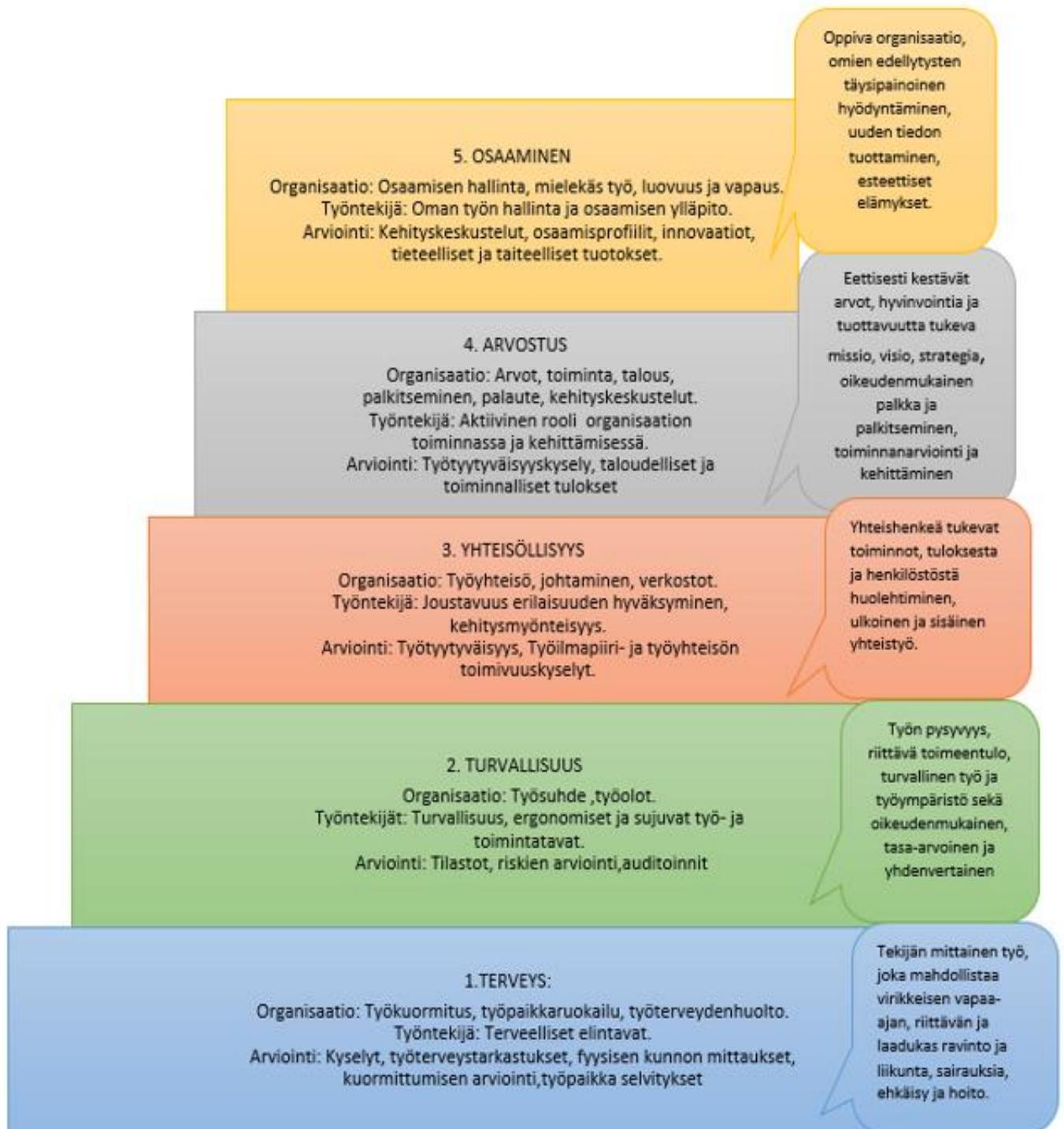
Humanistinen psykologia korostaa ihmisen arvoa, ainutlaatuisuutta ja luovuutta. Suuntauksen tärkein teoreetikko Abraham Maslow korosti yksilön kokonaisvaltaista tutkimusta ja näkemystä luovasta ja henkiseen kasvuun pyrkivästä ihmisestä. Ihmisen toiminnan tavoite on omien kykyjen ja mahdollisuuksien toteuttaminen. Maslowin motivaatioteorian (1973) mukaan ihminen tarpeet muodostavat hierarkian, jossa alimmalla tasolla ovat fysiologiset tavoitteet ja ylimpänä tavoitteena ja eettisenä ihanteena on itsensä toteuttamisen motiivi, aidon inhimillisen toiminnan voimanlähde. (Rauramo 2012, 12.)

Maslowin mukaan on olemassa ainakin viisi tavoitetta, joita voi kutsua perustarpeiksi. Ne ovat: fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarpeet, yhteisöllisyyden tarpeet, arvostuksen tarpeet ja itsensä toteuttamisen tarpeet. Lisäksi ihmiselle on tyypillistä halu saavuttaa ja ylläpitää näiden tarpeiden taustalla olevia olosuhteita. Tarpeet ovat toisistaan riippuvaisia hierarkkisen oletuksen mukaan. Jos tarve on melko hyvin tyydytetty, seuraavan tason tarve herää dominoimaan tietoista elämää. Vähemmän tärkeiden tarpeiden osuus minimoituu, unohtuu tai kielletään. Vallitseva tarve hallitsee käyttäytymistä, koska jo tyydytetyt tarpeet eivät ole enää aktiivisia motivaatiotekijöitä. (Rauramo 2012, 13.)

Työhyvinvoinnin portaatt -mallin kehittämisen tavoitteena on ollut löytää työhyvinvoinnin taustalla olevia keskeisiä tekijöitä ja toimintamalleja suunnitelmallisen ja pitkäjänteisen kehittämistoiminnan tueksi. Työhyvinvoinnin kehittämisjärjestelmä on Maslowin teorian mukaisesti kuvattu systeemiseksi malliksi.



Näin on ollut mahdollista löytää ne keskeiset prosessit, joihin pyritään vaikuttamaan, kun halutaan saada aikaan pitkäaikaisia muutoksia. (Rauramo 2012, 13.)



KUVIO 7. Työhyvinvoinnin portaat (Rauramo 2012, 15)

### 3.2 Psykofysiologiset tarpeet

Perustarpeiden tyydyttäminen on elämän ja terveyden perusedellytys. Maslowin tarvehierarkiassa ensimmäisen portaan muodostavat psykofysiologiaan painottuvat perustarpeet, jotka ovat motivaatioteorian lähtöpiste. Perustarpeita ovat tarve hengittää, juoda vettä, nukkua, ylläpitää ruumiinlämpö, säädellä elintoimintoja, syödä, puhdistaa elimistö aineenvaihdunnan avulla sekä tarve toteuttaa seksuaalisuutta. Perustarpeiden tyydyttäminen vapauttaa voimavaroja fysiologisista toiminnoista sosiaalisempiin tavoitteisiin. Psykofysiologiset perustarpeet täyttyvät, kun työ on tekijänsä mittainen sekä mahdollistaa virikkeisen vapaa-ajan. Välttämättömiä ovat lisäksi riittävä ja laadukas ravinto, liikunta sekä sairauksien ehkäisy ja hoito. Työterveyshuollon rooli tukiorganisaationa on tällä portaalla merkittävä. Alimman portaan tavoitteena on hyvä terveys. (Rauramo 2012, 14.)

Sopiva työkuormitus edistää työntekijän työkykyä ja terveyttä. Työ ei saa olla tekijälleen liian raskas, yksipuolinen tai vaikeaa, mutta ei liian helppo tai kevytkään. Henkilön kokonaiskuormitus muodostuu sekä työn että vapaa-ajan yhteisvaikutuksesta. Mikäli työntekijä ehtii toipua työpäivän aikana tai pian sen jälkeen rasituksesta ja näin ollen pystyy viettämään täysipainoista virikkeellistä vapaa-aikaa, ponnistelujen ja palautumisen välillä vallitsee tasapaino. Jos palautuminen ei ole riittävää, ihmisen on ponnisteltava yhä enemmän työstä selviytyäkseen. (Rauramo 2008, 37–38.)

Terveys on voimavaramme, jota pitää vaalia. Jokainen pystyy vaikuttamaan terveyteensä terveellisten elintapojen avulla. Terveelliset elämäntavat ovat kohtuullinen ja säännöllinen liikunta, terveellinen ravinto, tupakoimattomuus, kohtuullinen alkoholin nauttiminen sekä riittävä lepo ja uni. (Rauramo 2012, 27.)

Työterveyshuolto on työntekijöiden perusterveydenhuoltoa. Sen tavoitteena on edistää terveellisen ja turvallisen työympäristön ja hyvin toimivan työyhteisön aikaansaamista. Työterveydenhuollon tehtävä on työpaikalla työolosuhteista ja työstä johtuvien terveysvaarojen ja haittojen ehkäiseminen sekä henkilöstön turvallisuuden, työkyvyn ja terveyden edistäminen ja suojeleminen. (Rauramo 2012, 37.)

### 3.3 Turvallisuuden tarpeet

Toinen porras tarvehierarkiassa on turvallisuuden tarve, joka sisältää fyysisen, työhön ja toimeentuloon liittyvän, psykologisen ja moraalisen turvallisuuden tunteen, sekä terveyteen ja omaisuuteen ja rikoksen

torjuntaan liittyvän turvallisuuden. Tarve turvallisuuteen liittyy ihmisen tasapainon ja pysyvyyden säilymiseen. Pelko on merkittävä hyvinvoinnin este. (Rauramo 2012, 69.)

Edellytyksenä ovat turvalliset toimintatavat, turvallinen työympäristö ja toimeentulon mahdollistava palkkaus, pysyvä työsuhde ja oikeudenmukainen sekä tasa-arvoinen työyhteisö. Näitä tukee järjestelmällinen riskienhallinta ja aktiivinen asianmukainen työsuojelutoiminta. Turvallinen työpaikka mahdollistaa toimeentulon, fyysisen ja psyykkisen hyvinvoinnin sekä osaamisen ylläpidon. (Rauramo 2012, 85.)

Jatkuva muutos ohjaa tänä päivänä voimakkaasti työelämää. Muutos edellyttää niin organisaatioilta, yhteisöiltä kuin yksilöiltäkin jatkuvaa sopeutumista. Muutokset ja niihin liittyvät mahdollisuudet ja ongelmat puhuttavat jokaista työntekijää ja organisaatiota. Muutosten vauhti vain kiihtyy, mutta muutoksia on tapahtunut työelämässä kautta vuosisatojen. (Rauramo 2008, 86–87.)

Turvattomuutta ihminen kokee, kun muutoksia tapahtuu monella tasolla ja liikaa. Luonnollinen osa ihmisten käyttäytymistä on muutosvastarinta, jota koetaan aina muutoksissa. Jo olemassa olevaa tilaa puolustetaan ja se koetaan usein turvalliseksi. Muutos on yhtä aikaa sekä kielteinen että myönteinen kokemus. Muutos on uuden luomista, tuttujen suhteiden ja järjestelmien tuhoutumista, hyppäys tuntemattomaan. Jokainen ihminen kokee muutoksen oman näkemystensä pohjalta. (Rauramo 2008, 87.)

Muutoksen vaiheet ovat luopuminen, kaaos/välivaihe ja uuden alkua. Muutos on oppimisprosessi. Muutoksessa opiskellaan uusia asioita, kuunnellaan asiantuntijoita ja laaditaan muutosohjelmia muutosten tueksi. Muutos ei tapahdu uuden tiedon avulla uusiin tekoihin vaan työntekijä tarvitsee uuden tiedon sisäistämiseen lisäksi myös aikaa ja tunnetason sitoutumista. (Rauramo 2008, 89.)

Muutoksen elementit ovat älyllinen ymmärrys, emotionaalinen sitoutuminen sekä kestävä toiminta. Muutoksen tärkein käsitteellinen edellytys on sen selittäminen ja oikeuttaminen. Työntekijät tarvitsevat kysymyksiä, mitä, miten ja miksi sekä niihin oikeanlaisia vastauksia. Työntekijöille on selitettävä ja oikeutettava uusi todellisuus ja perusteltava, miksi vanha tapa ei ollutkaan se oikea ja ainoa tapa toimia. Yhteistyö muutokseen, työntekijöiden kanssa on aloitettava varhain ja saatava mahdollisimman moni mukaan osallistumaan. Muutos on uhka, mutta muutos, joka tehdään yhdessä, on mahdollisuus. Kun muutos on tehty, on pysähdyttävä arvioimaan muutoksen kulkua, jotta saadaan arvokasta tietoa siitä, mikä meni hyvin ja missä olisi parantamisen varaa sekä siitä, miten uuteen tilanteeseen on sopeuduttu ja onko toivottu hyöty saavutettu. (Rauramo 2008, 90.)

### 3.4 Yhteisöllisyyden tarpeet

Kolmas tarvehierarkian taso liittyy sosiaalisuuteen käsittäen tunnepohjaiset suhteet kuten ystävyys sekä pari- ja perhesuhteet. Jos fysiologiset tarpeet ja turvallisuuden tarve ovat melko hyvin tyydytetty, ihmisen tarve kiintymykseen, rakkauteen ja yhteenkuuluvuuteen aktivoituu. Rakkauden tarve käsittää rakkauden vastaanottamista ja sen osoittamisen. (Rauramo 2012, 103.) Tyydyttymisen taustalla ovat työpaikan yhteishenkeä tukevat toimet sekä tuloksista ja henkilöstöstä huolehtiminen. Työyhteisön luottamus ja avoimuus sekä mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön, ovat keskeisiä arvoja. (Rauramo 2008, 35.)

Yhteisöt ja yhteisöllisyys ovat ihmisen olemassaolon edellytyksiä. Yhteisö on yksilön tärkein voiman lähde ja yhteisöllisyyden tunne yhteiskunnan keskeisin koossa pitävä voima. Ihmisen itsetunto muodostuu ja vahvistuu suhteessa toisiin ihmisiin. Hyvässä yhteisössä yksilö ja hänen persoonallisuutensa pääsee kukoistukseen. (Rauramo 2008, 122.)

Ihminen on kokonaisvaltainen, psykofyysinen olento ja siten ihmissuhteet työssä ovat oleellinen osa työhyvinvointia, työmotivaatiota, sekä tuloksellisuutta. Jokaisen työntekijän itsetuntoon voi työyhteisö vaikuttaa. Hyvä työyhteisö ravitsee jokaisen työntekijän itsetuntoa. Työyhteisössä jokaisella työntekijällä on tärkeä rooli omana itsenään ja jokaisella on oikeus hyvään kohteluun. Yhteistyökykyinen työyhteisö, jossa on luottamukselliset ja avoimet välit, kykenee tuloksekkaampaan työhön. (Rauramo 2008, 123.)

Koko työyhteisön tulisi olla sitoutunut työolojen kehittämiseen. Epäkohdat pitäisi poistaa nopeasti ja ryhtyä parantamaan työoloja. Ongelmat jotka ovat pieniä, on helppo hoitaa pois ja isompien osalta tulee tehdä aikataulutettu suunnitelma vastuuhenkilöineen. Tämä tuo luottamuksen ja turvallisuuden työyhteisöön, sekä parantaa työn sujuvuutta ja laatua. Näin aikaa ei kulu ongelmien vatkomiseen vaan työhön liittyvät myönteiset asiat saavat tilaa. (Rauramo 2008, 125.)

Luottamuksen rakentaminen ei ole pelkästään yksilön vastuulla, vaan se pohjautuu työyhteisön kulttuuriin sekä organisaatioon. Merkittävää tässä on myös esimiehen rooli. Monikaan työntekijöistä ei tue esimiestä, johon ei luota. Esimies voi toiminnallaan rakentaa, mutta myös tuhota organisaatiossa vallitsevan luottamuksen ilmapiirin. (Rauramo 2008, 131.)

Työhyvinvoinnin keskeisempiä taustatekijöitä ovat vaikutusmahdollisuudet omaan työhön, kehittämiseen työaikoihin ja työn sisältöön. Tähän tarvitaan luottamusta niin työyhteisön jäsenten kesken kuin esimiehen taholta. Luottamusta edistävässä työyhteisössä viihdytään työssä ja esimiehellään vapautuu voimavaroja mielekkääseen työhön, kun aika ei kulu työn organisointiin, ohjeistuksiin ja valvontaan. (Rauramo 2008, 132.)

### 3.5 Arvostuksen tarpeet

Neljäs porras tarvehierarkiassa on arvostuksen tarpeiden porras. Arvostusta tukevat työhyvinvointia ja tuottavuutta edistävä missio, visio, strategia sekä eettiset kestävät arvot, jotka näkyvät arjen työssä. Oikeudenmukainen palkka, palkitseminen, toiminnan arviointi ja kehittäminen ovat osa jokapäiväistä arkea. (Rauramo 2008, 35.) Jos arvostus ei näy arjessa, sitä ei kaivata juhlapuheissakaan (Rauramo 2015, 124).

Arvostuksen tarve voidaan Maslowin mukaan jakaa alempaan ja ylempään tarpeeseen. Alempi tarve on toisilta ihmisiltä saatua arvostusta ja ylemmällä tarpeella tarkoitetaan itsearvostusta. Sosiaaliseen arvostukseen liittyvät oleellisesti status, kuuluisuus, kunnia, maine, kuuluisuus tai jopa dominoiva käytös. Korkeampi arvostuksen tarve sisältää sellaisia asioita ja tunteita, kuten saavutukset, johtajuus, riippumattomuus ja vapaus, sekä itseluottamus. Korkeampaa astetta ei voi samalla tavalla tai yhtä helposti menettää kuin toisilta saatua alemmaa astetta. (Rauramo 2008, 143.)

Arvostuksen kokeminen ja saaminen ovat perusedellytyksiä itsetunnon kehittymiselle. Työyhteisön, esimiehen, ystävien sekä läheisten osoittamaan arvostukseen vaikuttaa se, miten arvostaa itseään ja omaa työtään. Tämä tarkoittaa, että jokaisen henkilön ponnistelut ja työpanos otetaan huomioon ja jokaista kohdellaan arvostavasti. Yksilön kannalta erityisen merkittävää on sellaisten henkilöiden osoittama arvostus, jota hän pitää tärkeinä; lähin esimies, työtoverit, asiakkaat sekä perheenjäsenet. (Rauramo 2012, 124.)

Organisaation tuloksellisuus ja tehokkuus sekä työelämän laatu määräytyvät yksilön ja organisaation välisestä vuorovaikutuksesta. Hyvä esimies-alaissuhde ja oikeudenmukainen, tasa-arvoinen sekä yhdenvertainen johtaminen ovat merkittävimpiä hyvinvoinnin ja työkyvyn taustatekijöitä. Työpaikan johdolla on tärkeä vastuu huolehtia siitä, että esimiehet ovat paitsi päteviä ja ammattitaitoisia, myös johtamis- ja ihmissuhdetaitoisia. Esimiehen merkitys alaisten hyvinvoinnille ja työtyytyväisyydelle on huomattava. (Rauramo 2008, 146.)

Johtaminen on sosiaalinen tapahtuma, joka syntyy ihmisten kohdatessa. Niinpä myös tunneälyn merkitys työelämässä ja etenkin esimiestyössä on tärkeä. Johtamisen ei tarvitse aina tulla esimieheltä työyhteisöön päin, vaan johtaminen onkin parhaimmillaan jaettua. Johtaminen tulee olla tavoitteellista, mutta ei liian käskyttävää tai esimiesmäistä. Työntekijät ja heidän elämäntilanteensa ovat hyvin erilaisia, niinpä myös heidän odotuksensa johtajuudesta poikkeavat toisistaan. (Rauramo 2012, 130.)

Työkulttuurissa on kysymys yhteisesti luoduista arvoista ja jaetuista merkityksistä. Merkitykset muodostuvat yhteisestä toiminnasta kuten keskusteluista, kokouksista, juhlatilaisuuksista, sekä työn äärestä. Kulttuuria luovat myös näkyvät osat kuten rakennukset, tilat, työvälineet ja kalusteet. Organisaatiossa vallitsevat arvot muokkaavat ympäristöä ja päinvastoin. (Rauramo 2008, 150.) Työhyvinvoinnin kannalta tärkeää on, että jokainen voi aidosti sitoutua työyhteisönsä arvoihin ja arvot ovat näkyvä osa joka päiväistä työtä, toimintaa ja ihmisten keskeistä vuorovaikutusta. Arvoja pidetään työyhteisön menestystekijänä. Yhteiset arvot ja niihin sitoutuminen luo toiminnalle jatkuvuutta, mutta toisaalta ne voivat olla myös esteenä uusien asioiden oppimiselle. Organisaatiomuutoksissa ja yritysostoissa luottamuksen rakentaminen ei ole pelkästään yksilön vastuulla, vaan se pohjautuu organisaation ja työyhteisön kulttuuriin. (Rauramo 2012, 151.)

Rakentavan palautteen saaminen sekä antaminen ovat työhyvinvoinnin ja työn tuloksellisuuden edistämisen kannalta hyvin tärkeitä asioita. Palaute mahdollistaa oman työn arvioinnin, työn mielekkyyden ja virheiden korjaamisen sekä kehittymisen ja onnistumisen kokemukset jokaiselle työntekijälle erikseen. Hyvään johtamiseen kuuluu työtä koskevan tunnustusten ja palautteen antaminen sekä palkitseminen. Välitön, tilannekohtainen, oikeudenmukainen ja saajan arvostama on paras tunnustus. (Rauramo 2008, 152.)

### **3.6 Osaamisen tarpeet**

Itsensä toteuttaminen on omien ääri rajojen tavoittelua. Maslowin mukaan ihminen haluaa kehittää älykkyyttään, haastaa ympäristöään ja tuottaa uutta tietoa. Kognitiiviset tarpeet liittyvät ihmisen tahtoon oppia, tutkia, keksiä, löytää, luoda ja ymmärtää maailmaa. Itsensä toteuttamisen tarve perustuu haluun olla enemmän ja parempi, intohimoon kokeilla ja ylittää rajoja, löytää itsestään uusia puolia ja nauttia älyllisistä haasteista, oivalluksista ja uuden oppimisesta. Kun tarpeet on tyydytetty, ihminen voi maksimoida kykynsä sekä etsiä rauhaa, tasapainoa, esteettisiä kokemuksia, täytymystä. Tällöin ihmisen oletetaan olevan hyvinvoiva ja luova. (Rauramo 2012, 145.)

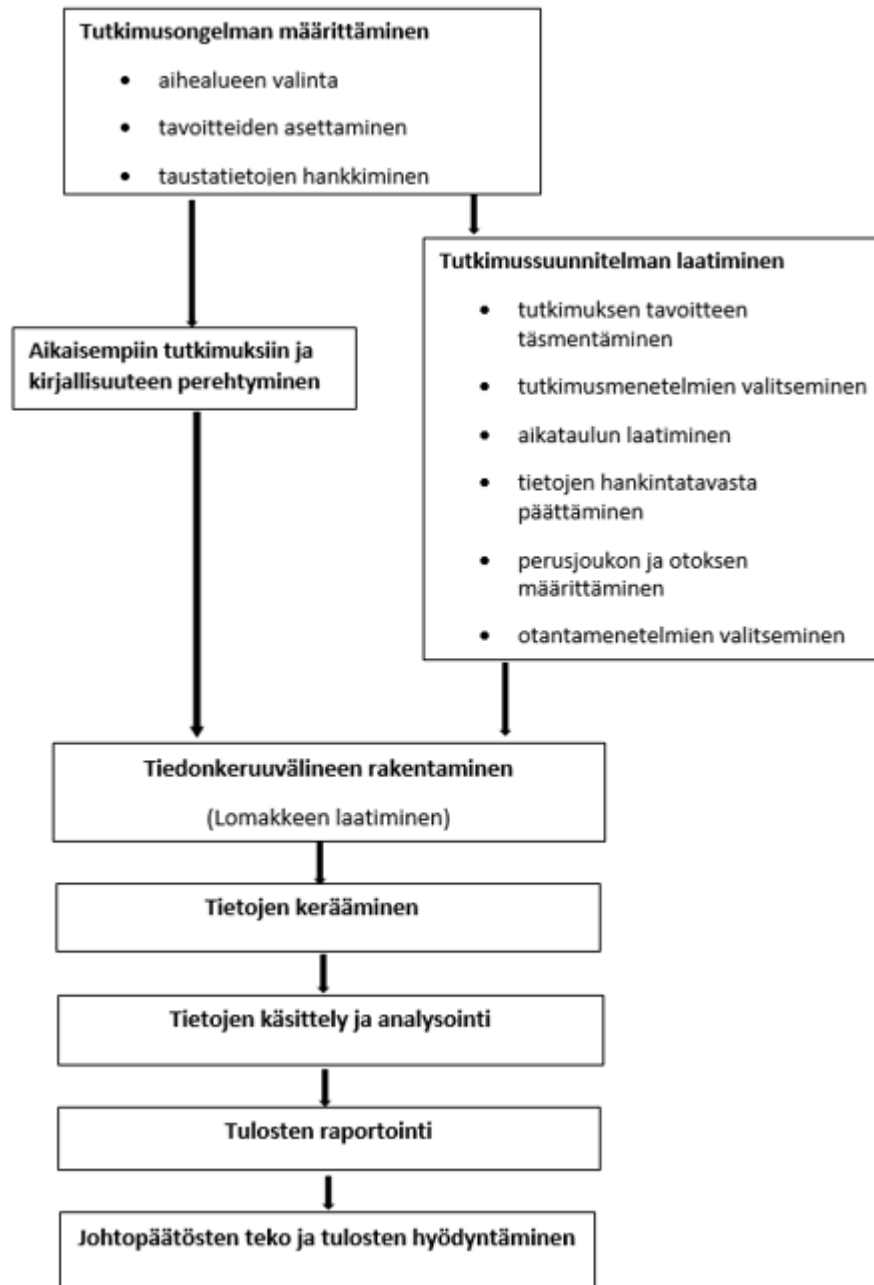
Osaamisen eli itsensä toteuttamisen tarpeiden tyydyttymistä edistää sekä yksilön että yhteisön oppiminen ja osaamisen tukeminen. Tavoitteena on itseään aktiivisesti kehittävä henkilö, joka ymmärtää elinikäisen oppimisen merkityksen. Työ tarjoaa myös oppimiskokemuksia, oivaltamisen iloa ja mahdollisuuden omien edellytysten hyödyntämiseen. Työolojen sekä työympäristön viihtyvyyteen kiinnitetään huomiota. (Rauramo 2008, 35.)

Osaaminen on yksilön, yhteisöjen ja organisaatioiden kilpailukyvyn perusta. Tämä edellyttää jatkuvaa uuden tiedon luomista sekä asettaa kaikille organisaatioissa toimiville uusia haasteita. Oppiminen liittyy organisaation kaikkeen päivittäiseen toimintaan, sillä eniten uusia asioita opitaan työssä. Osaamistaan kehittämällä organisaatio saavuttaa tavoitteensa ja säilyttää kilpailukykyänsä jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössään. Oppivan organisaation ydin muodostuu visiosta ja tavoitteista sekä arvoista ja toimintatavoista. (Rauramo 2008, 160.)

Oman osaamisen ylläpitäminen on merkittävä kilpailutekijä työmarkkinoilla. Se edistää jaksamista, hyvinvointia sekä työn hallintaa. Elinikäinen oppiminen antaa valmiudet hallita työelämän muutoksia. Pitää huolehtia siitä, että oma ammattitaito vastaa nykytyöelämän tulevaisuuden haasteita. Hyvinvoinnin kannalta on olennaista, että työ vastaa yksilön ominaisuuksia ja on sopivan haastavaa. (Rauramo 2008, 161.)

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Kuviossa 8 on esitetty tutkimusprosessin vaiheet.



KUVIO 8. Tutkimusprosessin vaiheet



#### 4.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää työhyvinvointikyselyn avulla, millainen on palkanlaskijoiden työhyvinvoinnin tila. Tavoitteena oli nostaa esille kehittämiskohteita työhyvinvoinnin edistämiseksi.

Tutkimuksen pääongelma on seuraava:

Millaisia käsityksiä yritys X:n palkanlaskijoilla on työhyvinvoinnistaan?

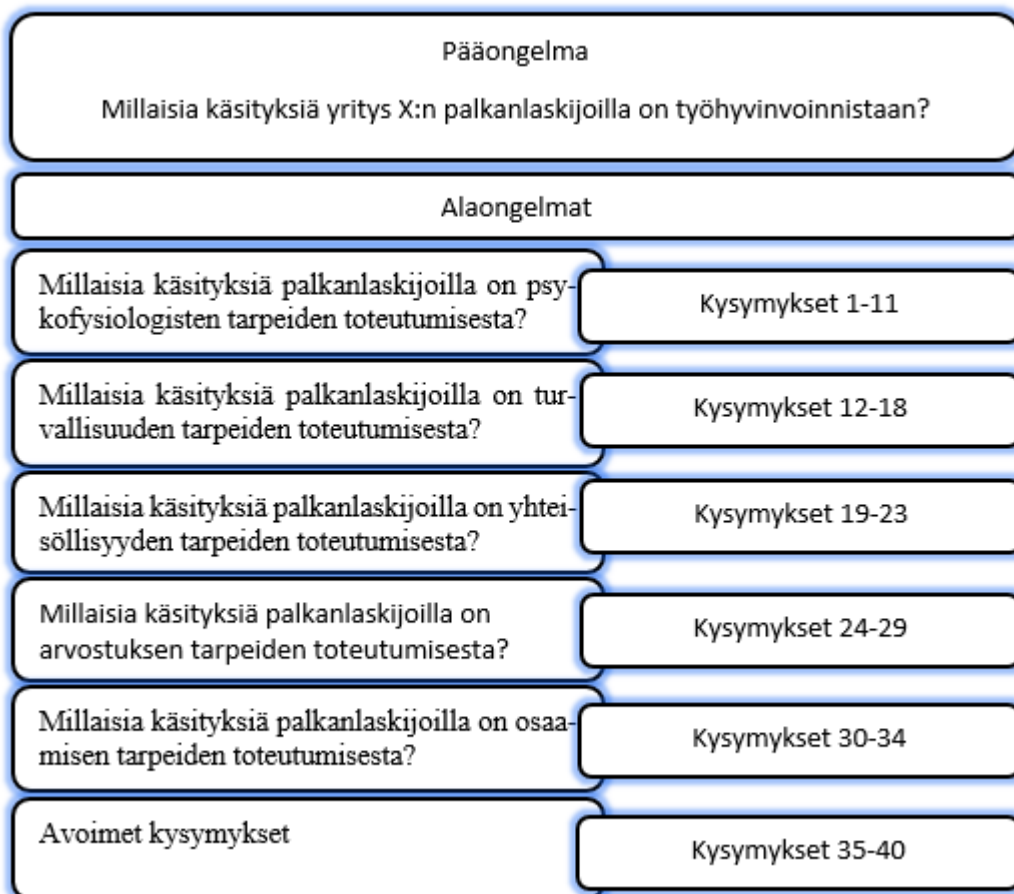
Pääongelma jaettiin alaongelmiin seuraavasti:

1. Millaisia käsityksiä palkanlaskijoilla on psykofysiologisten tarpeiden toteutumisesta?
2. Millaisia käsityksiä palkanlaskijoilla on turvallisuuden tarpeiden toteutumisesta?
3. Millaisia käsityksiä palkanlaskijoilla on yhteisöllisyyden tarpeiden toteutumisesta?
4. Millaisia käsityksiä palkanlaskijoilla on arvostuksen tarpeiden toteutumisesta?
5. Millaisia käsityksiä palkanlaskijoilla on osaamisen tarpeiden toteutumisesta?

#### 4.2 Kyselylomake sekä tutkimuksen muuttujien ja mittareiden laadinta

Opinnäytetyössä käytettiin kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusmenetelmää. Tutkimuksen kysymykset tehtiin työhyvinvoinnin portaiden teorian pohjalta. Haasteena oli kysymysten määrä. Miten saadaan kysymysten määrä pysymään niin alhaisena, että vastaajilla riittäisi mielenkiintoa ja aikaa vastata kaikkiin asetettuihin kysymyksiin? Kysymyksiä oli psykofysiologisista, turvallisuuden, yhteisöllisyyden, arvostuksen sekä osaamisen tarpeista. Jouduin asettamaan kysymykset niin, että jokaiseen monivalintakysymykseen piti vastata, ennen kuin pääsi seuraavan sivun kysymyksiin. Monivalintakysymyksiä oli 34, sekä lisäksi kuusi avointa kysymystä, joihin ei ollut pakko vastata, mutta vastaajilla oli mahdollisuus antaa avointa palautetta tai ehdotuksia työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Tutkimuksen kyselyssä käytettiin Likertin asteikkoa, jossa vastausvaihtoehtoina olivat: 1 erittäin harvoin tai ei koskaan, 2 melko harvoin, 3 silloin tällöin, 4 melko usein, 5 hyvin usein tai aina.

Kuviossa 9 kyselylomakkeen kysymykset on jaoteltu tutkimuksen alaongelmien mukaan. Kysymykset 1-11 käsittelevät psykofysiologisten tarpeiden toteutumista. Kysymyksillä 12-18 haettiin kokemuksia turvallisuuden tarpeiden toteutumisesta. Kysymykset 19-23 käsittelevät yhteisöllisyyden tarpeiden toteutumista. Kysymyksillä 24-29 kysyttiin kokemuksia arvostuksen tarpeiden ja kysymyksillä 30-34 osaamisen tarpeiden toteutumista. Kysymykset 35-40 olivat avoimia kysymyksiä.



KUVIO 9. Tutkimusongelmien yhteys kyselylomakkeen kysymyksiin

Kyselylomake on liitteessä 2.

### 4.3 Tutkimuksen kohdejoukko sekä tutkimusaineiston keruu sekä analysointi

Sähköinen kysely eli tutkimusaineisto lähetettiin yritys X:n palkanlaskijoille, joita on Ylivieskassa kolme, Seinäjoella yksi sekä Helsingissä neljä. Työhyvinvointikyselystä jätettiin tarkoituksella pois lähiesimiehet, jotka työskentelevät Helsingissä ja Ylivieskassa, sillä kysymykset sisälsivät myös heihin kohdistuvia monivalintakysymyksiä.

Palkanlaskijat saivat henkilökohtaiseen sähköpostiinsa 16.1.2017 viestin (LIITE 1), jossa kerroin heille tekeväni opinnäytetyötä ja lähettäväni heille viikon kuluttua 23.1.2017 sähköisen työhyvinvointikyselyn (LIITE 2) jokaisen henkilökohtaiseen sähköpostiin, johon toivon heidän vastaavan ja antamalla omia kehitysehdotuksiaan. Viestissäni kävi ilmi, että kyselyyn vastataan nimettömänä ja tuloksia käsitellään luottamuksellisesti. Vastausaikaa annettiin kaksi viikkoa.

Lomaketta testattiin ennen lähettämistä kolmella henkilöllä. Heidän tarkoituksenaan oli testata lomakkeen toimivuutta, kysymyksiin vastaamisen ajan pituutta sekä lomakkeeseen vastaamisen helppoutta. Internetpohjaisella Webropol-ohjelman avulla tavoitettiin helposti kaikki kolmen paikkakunnan palkanlaskijat. Palkanlaskijoiden työn luonteen kannalta kohdejoukko pystyi vastaamaan kyselyyn silloin, kun heille työn lomassa oli luontevinta ja parhaiten aikaa vastata.

Vastausajan päätyttyä kaikki vastaukset kerättiin yhteen Webropol-tiedonkeruuohjelmalla ja katsottiin samalla, onko mahdollisesti voinut syntyä virheitä kysymyksiin vastattaessa. Virheitä ei havaittu. Tutkimustulokset analysoitiin Webropol-ohjelmalla, käyttäen ohjelman tarjoamia työkaluja ja raportteja. Tutkimusaineisto analysoitiin käyttäen frekvenssi- ja prosenttijakaumia. Analysoin saatua aineistoa Työhyvinvoinnin portaiden teorian avulla. Tarkastelen jokaisen portaan erikseen ja tuon esiin porraskohtaisesti saadut tulokset. Perusjoukon ollessa näinkin pieni, vastaajilta ei kysytty taustatietoja, kuten ikää tai paikkakuntaa jossa työskentelee. Tutkimustulokset esitetään pääasiassa kuvioin, joihin on koottu vastausten prosentti- sekä lukumääräosuudet. Avointen kysymysten vastaukset on pääasiassa esitetty taulukoin.

#### 4.4 Tutkimusaineiston luotettavuus

Heikkilän (2008, 29) mukaan tutkimus on hyvä, jos sen avulla saadaan tutkimuskysymyksiin luotettavia vastauksia. Tutkimus tulee tehdä rehellisesti sekä niin, ettei siitä aiheudu vastaajille mitään vaaraa. Tutkimuksen tulee olla myös käyttökelpoinen ja hyödyllinen, joka toisi esiin jotain uutta. (Heikkilä 2008, 29.)

Tutkimuksen validiteetti eli pätevyys on hyvä, jos tutkimus mittaa ja tarkastelee sitä, mitä oli tarkoituskin tutkia. Validi tutkimus on varmistettava etukäteen perusjoukon tarkalla määrittelyllä ja tiedonkeruulla sekä tarkoin harkituilla kysymyksillä, jotta ne tulisivat kattamaan koko tutkimusongelman. (Heikkilä 2008, 29-30.) Tässä työhyvinvointitutkimuksessa kaikki kysymykset olivat Työhyvinvoinnin portaiden teorian pohjalta tarkkaan harkittuja. Perusjoukko oli myös selkeä, kohdejoukkona oli palkanlaskijat, poisluettuina heidän kaksi esimiestään. Korkea vastausprosentti edesauttaa myös korkean validin tutkimuksen toteutumista. Tutkimuksen vastausprosentti oli 100.

Tutkimuksen reliabiliteetilla eli luotettavuudella tarkoitetaan tulosten tarkkuutta. Tulokset eivät saa olla sattumanvaraisia. Luotettavalta tutkimukselta vaaditaan sen toistuvuus samanlaisin tuloksin joko niin, että kaksi eri tutkijaa saa samanlaiset tulokset tai, että tulokset tulee olla toistettavissa samanlaisin tuloksin. Tietoja kerätessä, syötettäessä, käsiteltäessä ja tuloksia tulkittaessa virheitä voi sattua. Jotta virheitä ei pääse syntymään, tutkijan on oltava koko tutkimuksen ajan tarkka ja kriittinen. (Heikkilä 2008, 30.) Tutkimuksen luotettavuutta lisäsi omalta osaltaan sähköisen kyselyn käyttö. Vastausten käsin tallentamisen virhemahdollisuus poistui, kun vastauksia ei tarvinnut erikseen syöttää analysointia varten. Tutkimuksen kyselylomakkeessa oli pääasiassa strukturoituja kysymyksiä, lukuun ottamatta kuutta avointa kysymystä. Koen, että luotettavuus on tulosten toistettavuuden osalta hyvä. Edellytyksenä kuitenkin on, että vastaajat ovat vastanneet tutkimukseen rehellisesti.

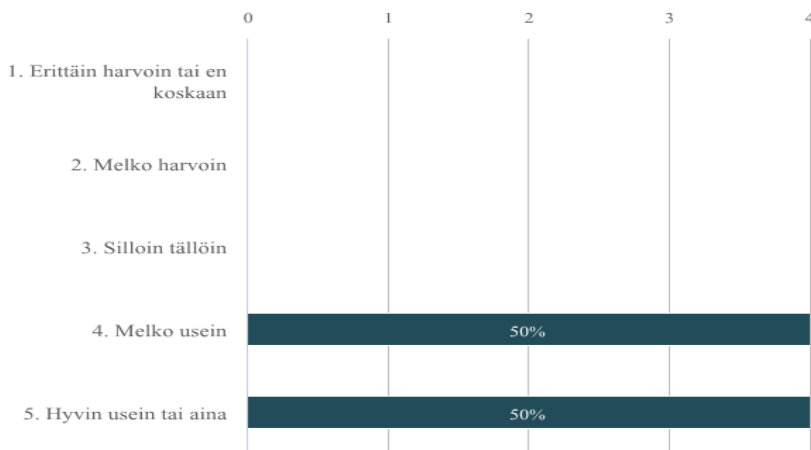
## 5 TUTKIMUSTULOKSET

Työhyvinvointikysely antaa palkanlaskijoille mahdollisuuden vaikuttaa omaan työhyvinvointiin sekä antaa palautetta nimettömänä, niin lähiesimiehelle, kun päälliköllekin. Tutkimustulokset pyrin analysoimaan läpi porras portaalta. Jäljempänä annan kehittämisehdotuksia.

### 5.1 Vastaajien käsitykset psykofysiologisten tarpeiden toteutumisesta

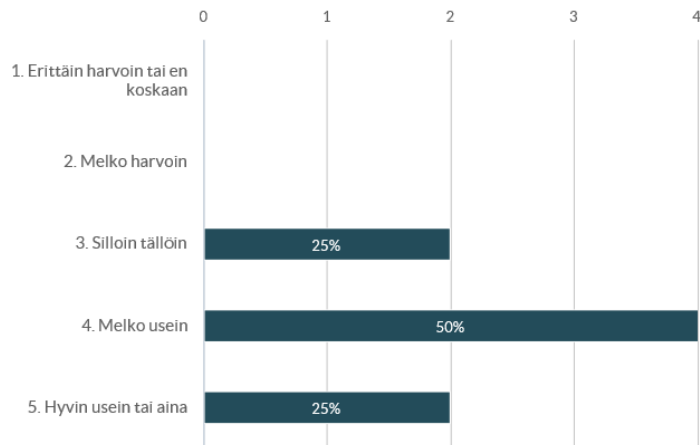
Ensimmäisessä osiossa kysyttiin psykofysiologisista perustarpeista, jotka liittyvät terveyteen. Ensimmäisenä kysyttiin pidätkö työstäsi. Tämän jälkeen vastaajilta kysyttiin, koetko että työsi ja vapaa-aikasi ovat tasapainossa. Kolmantena kysymyksenä oli työn monipuolisuus. Neljäntenä vastaajilta kysyttiin onko työtä enemmän kun annetussa ajassa ehtii tekemään. Viides kysymys oli, onko henkilöstöä liian vähän suhteessa työn määrään. Kuudentena kysyttiin, kuinka usein vastaajat harrastavat liikuntaa vapaa-ajalla. Seitsemäs kysymys liittyi työterveydenhuollon järjestämiseen. Kahdeksannessa kysymyksessä kysyttiin työssä tarvittavien välineiden riittävydestä ja kunnosta. Yhdeksännessä ja kymmenennessä kysymyksessä kysyttiin huolehtivatko vastaajat työssä jaksamisestaan ja kärsivätkö he tuki- ja liikunta-elinsairauksista. Viimeisessä terveyteen liittyvissä kysymyksissä kysyttiin olivatko vastaajat huolissaan työkavereiden jaksamisesta.

Vastaukset jakautuivat tasaisesti ensimmäisen kysymyksen kohdalla. 50 prosenttia vastasi pitävänsä työstään hyvin usein tai aina ja 50 prosenttia vastasi pitävänsä työstänsä melko usein (KUVIO 10).



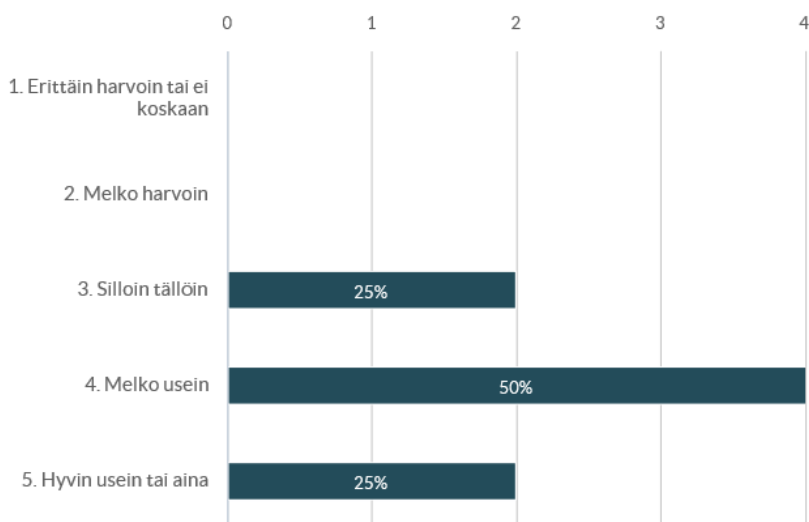
KUVIO 10. Vastaukset väittämän ”Pidän työstäni” osalta

Vastaajista 50 prosenttia koki työn ja vapaa-ajan olevan tasapainossa melko usein. Neljäsosa vastaajista koki työn ja vapaa-ajan olevan tasapainossa hyvin usein tai aina. Silloin tällöin koki työn ja vapaa-ajan olevan tasapainossa 25 prosenttia vastaajista (KUVIO 11).



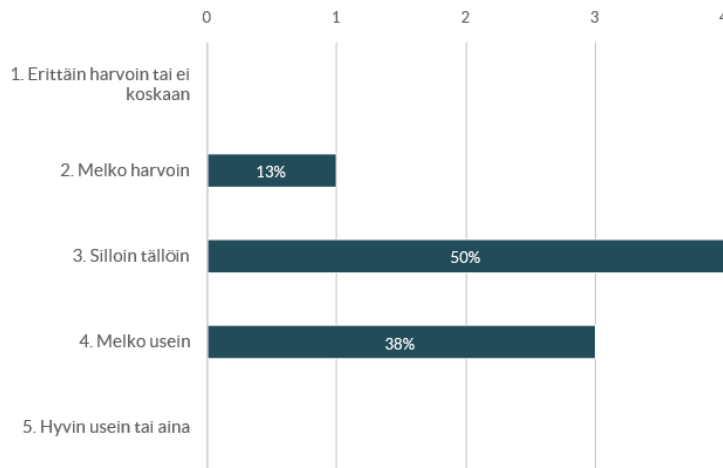
KUVIO 11. Vastaukset väittämän ”Koen, että työni ja vapaa-aikani ovat tasapainossa” osalta

Riittävän monipuoliseksi työnsä koki melko usein, hyvin usein tai aina 75 prosenttia vastaajista. Silloin tällöin työnsä riittävän monipuoliseksi koki vain 25 prosenttia vastaajista (KUVIO 12).



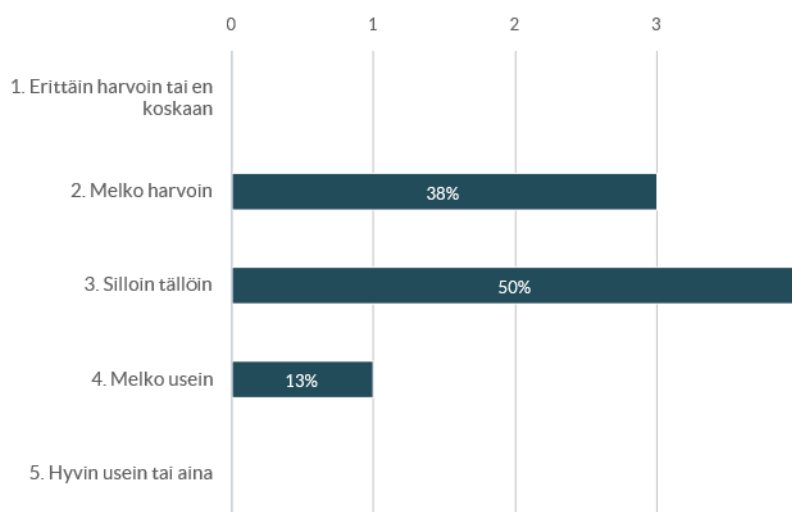
KUVIO 12. Vastaukset väittämän ”Työni on riittävän monipuolista” osalta

Työtä on enemmän, kuin ehdin annetussa ajassa tekemään, koki melko usein 38 prosenttia vastaajista. Kun taas melko harvoin sitä koki 13 prosenttia. Silloin tällöin ajan riittämättömyyden koki puolet vastaajista (KUVIO 13).



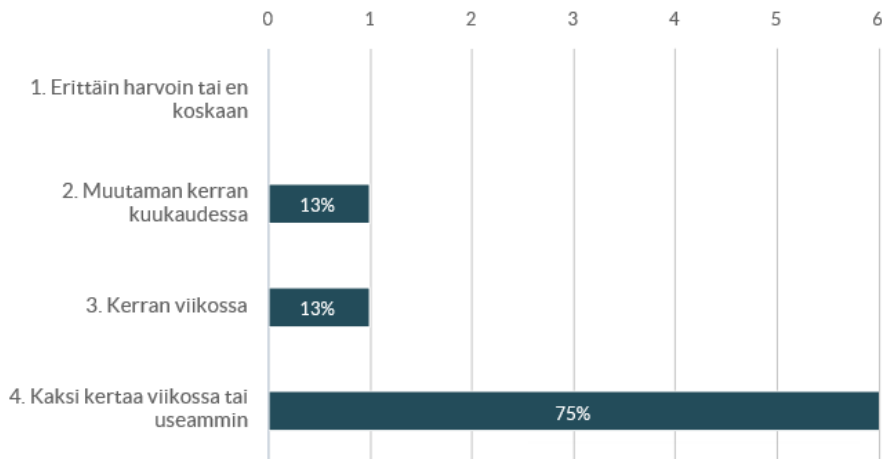
KUVIO 13. Vastaukset väittämän ”Työtä on enemmän, kuin ehdin annetussa ajassa tekemään” osalta

Vastaajista 50 prosenttia koki silloin tällöin, että henkilöitä on liian vähän, suhteessa työn määrään. Melko usein henkilöiden riittämättömyyden koki 13 prosenttia vastaajista. Kun taas melko harvoin henkilöiden riittämättömyyden koki 38 prosenttia vastaajista (KUVIO 14).



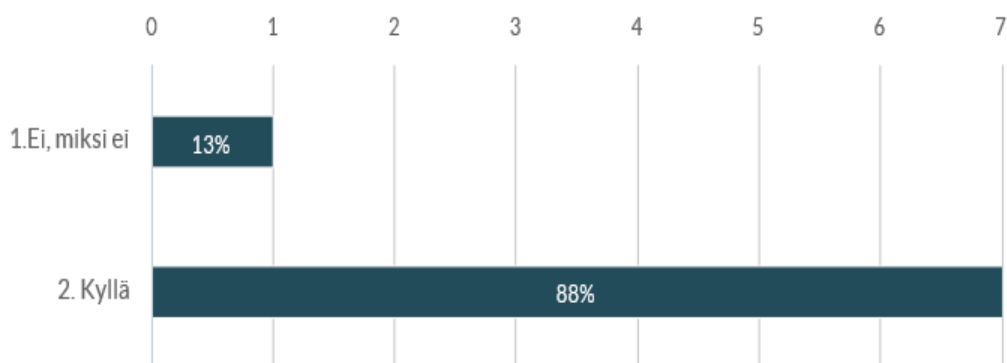
KUVIO 14. Vastaukset väittämän ”Henkilöstöä on liian vähän, suhteessa työn määrään” osalta

Kaksi kertaa viikossa tai useammin liikuntaa vapaa-ajalla kertoi harrastavansa 75 prosenttia. Kerran viikossa ja muutaman kerran kuukaudessa liikuntaa vapaa-ajalla harrasti 25 prosenttia vastaajista (KUVIO 15).



KUVIO 15. Vastaukset väittämän ”Vapaa-ajalla harrastetaan liikuntaa” osalta

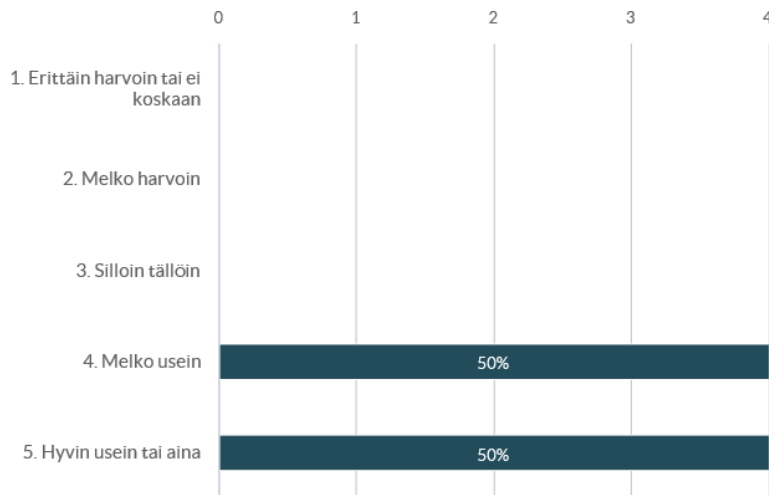
Työterveyshuolto on hyvin järjestetty 88 prosentin mielestä. Vain 13 prosenttia vastaajista ei pitänyt työterveyden huollon järjestelyistä. Avoimessa palautteessa toivottiin joustavuutta Mehiläisen toimipaikan suhteen, jotta tarvittaessa voisi asioida vapaasti Mehiläisen toimipisteissä, eikä vain keskitetyissä toimipaikoissa (KUVIO 16).



KUVIO 16. Vastaukset väittämän ”Onko työterveyshuolto hyvin järjestetty” osalta

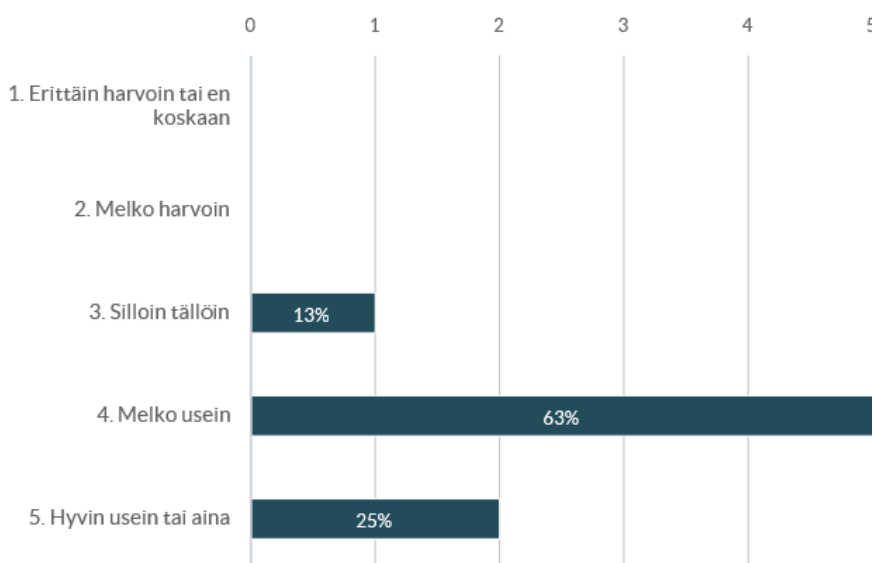


Työssä tarvittavia välineitä pidettiin riittävinä ja ne olivat kunnossa. Kaikki 100 prosenttia vastaajista olivat sitä mieltä, että melko usein tai hyvin usein tai aina, ovat työvälineet riittävät ja kunnossa (KUVIO 17).



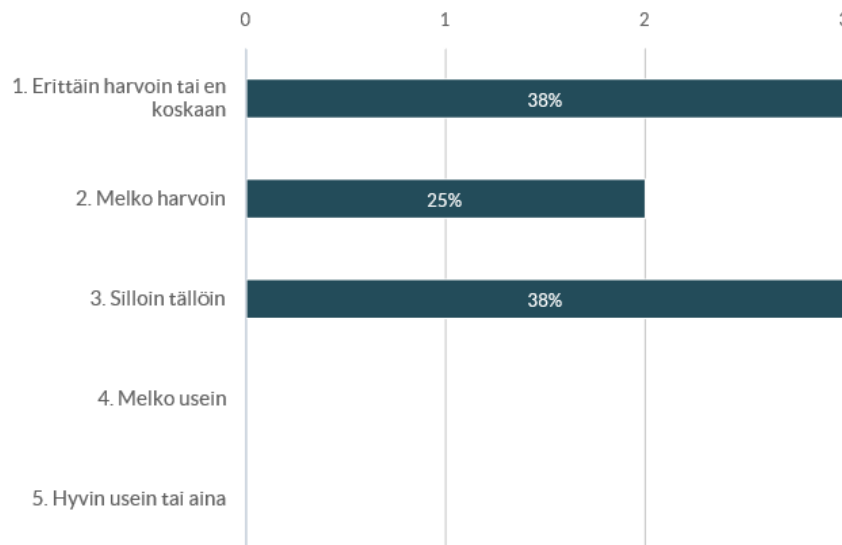
KUVIO 17. Vastaukset väittämän ”Työssä tarvittavat välineet ovat riittävät ja kunnossa” osalta

Kun vastaajilta kysyttiin huolehtivatko he työssä jaksamisen perusedellytyksistä (nukun riittävästi, syön monipuolisesti, pidän työssä taukoja) sai melko usein ja hyvin usein tai aina 87 prosenttia vastauksista. Kun taas silloin tällöin perusedellytyksistä kertoi huolehtivansa vain 13 prosenttia vastaajista (KUVIO 18).



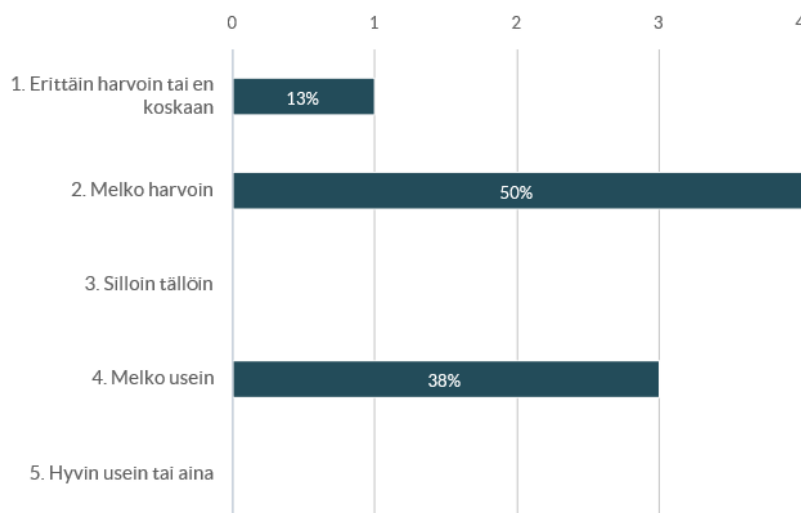
KUVIO 18. Vastaukset väittämän ”Huolehdin työssä jaksamisen perusedellytyksistä” osalta

62 prosenttia vastaajista kertoi kärsivänsä tuki- ja liikuntaelinvaivoista melko harvoin, erittäin harvoin tai ei koskaan. Silloin tällöin tuki- ja liikuntaelinvaivoja poti 38 prosenttia vastaajista (KUVIO 19).



KUVIO 19. Vastaukset väittämän ”Kärsin tuki- ja liikuntaelinvaivoista” osalta

Melko usein työkaverin jaksamisesta oli huolissaan 38 prosenttia vastaajista. Puolet vastaajista oli sitä mieltä, että työkaverin jaksamisesta pitää olla melko harvoin huolissaan. 13 prosenttia vastasi, että työkaverin jaksamisesta ei tarvitse olla huolissaan koskaan tai erittäin harvoin (KUVIO 20).

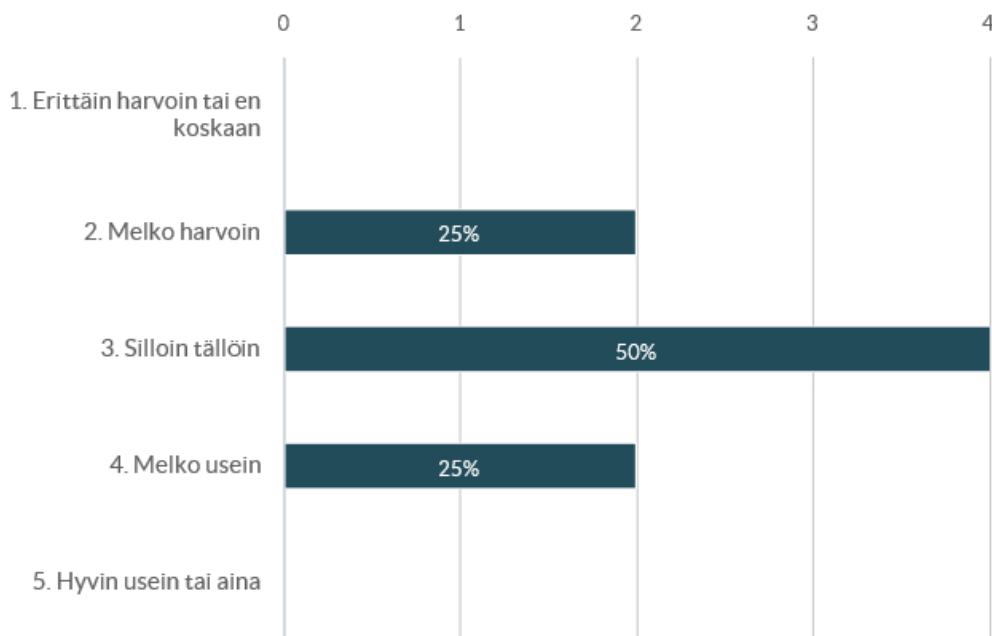


KUVIO 20. Vastaukset väittämän ”Olen huolissani työkavereiden jaksamisesta” osalta

## 5.2 Vastaajien käsitykset turvallisuuden tarpeiden toteutumisesta

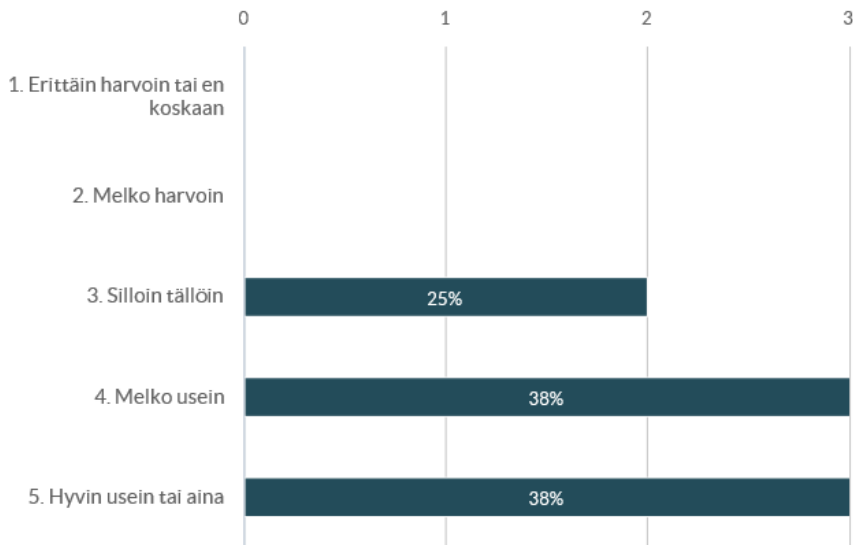
Turvallisuuteen liittyvissä kysymyksissä vastaajilta kysyttiin, kokevatko he, että heillä on joku henkilö, joka valvoo heidän etujaan. Toisena ja kolmantena kysymyksenä kysyttiin esimiehen oikeudenmukaisuudesta, tasapuolisuudesta ja luottamuksesta. Seuraavana vastaajilta kysyttiin, saavatko he tarvittaessa apua ja hyväksytäänkö työyhteisössä virheet. Kuudentena kysymyksenä oli huoli toimeentulosta ja viimeisenä tiedusteltiin, uskaltavatko vastaajat tarttua epäkohtiin.

Vastaajista 75 prosenttia koki silloin tällöin tai melko harvoin, että heillä on joku henkilö, joka valvoo heidän etujaan, kun taas melko usein sitä koki 25 prosenttia vastaajista (KUVIO 21).



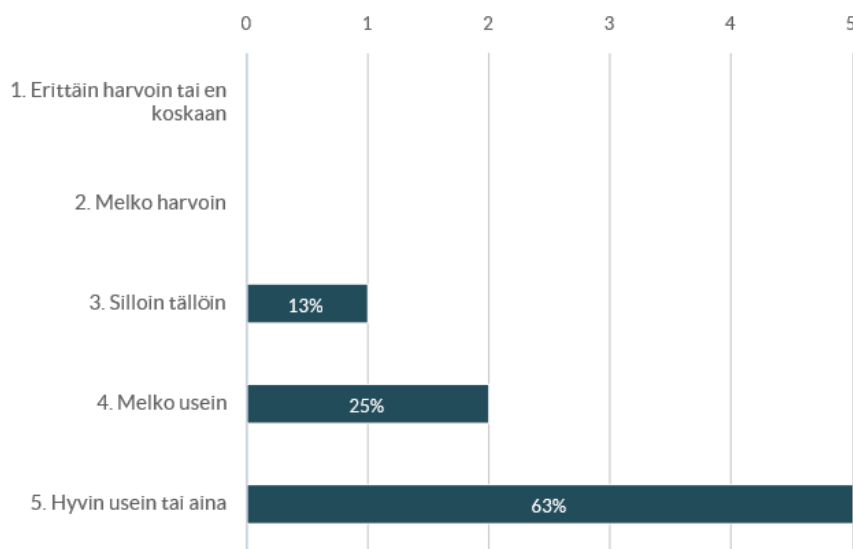
KUVIO 21. Vastaukset väittämän ”Koen, että minulla on henkilö, joka valvoo etujani” osalta

Lähiesimiehen toimiminen oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti sai vastaajilta pääsääntöisesti positiivisia vastauksia. Hyvin usein tai aina 38 prosenttia ja melko usein koki 38 prosenttia vastaajista. Neljäsosa vastaajista koki, että lähiesimies kohtelee silloin tällöin työntekijöitä oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti (KUVIO 22).



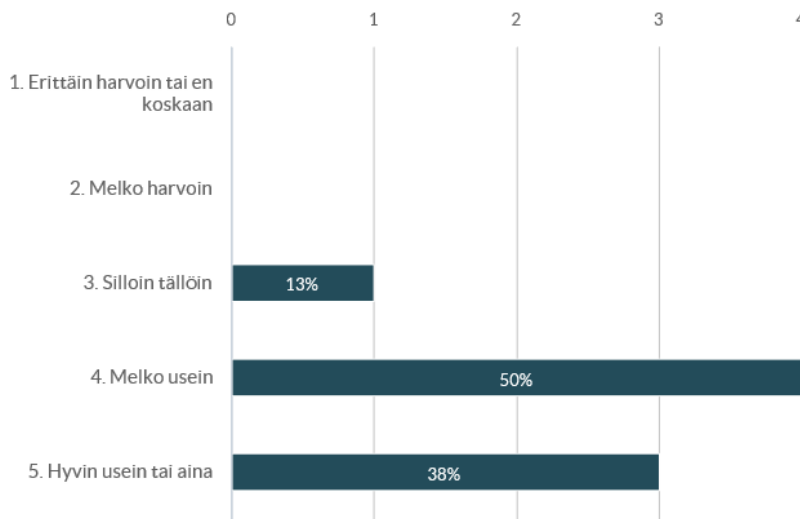
KUVIO 22. Vastaukset väittämän ”Koen, että lähiesimieheni kohtelee työntekijöitä oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti” osalta

Kun kysyttiin esimiehen luotettavuudesta, 63 prosenttia vastaajista luotti esimieheen hyvin usein tai aina. Melko usein esimieheensä luotti 25 prosenttia kun taas 13 prosenttia kertoi luottavansa esimieheensä vain silloin tällöin (KUVIO 23).



KUVIO 23. Vastaukset väittämän ”Voin luottaa lähiesimieheeni” osalta

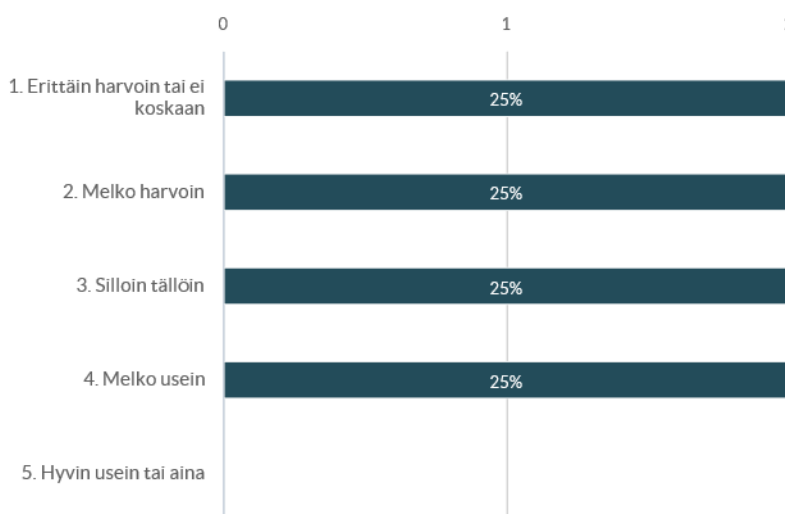
Apua tarvittaessa koki saavansa melko usein, hyvin tai aina 88 prosenttia vastaajista, kun taas 13 prosenttia vastaajista koki saavansa apua silloin tällöin (KUVIO 24).



KUVIO 24. Vastaukset väittämän ”Saun apua tarvittaessa” osalta

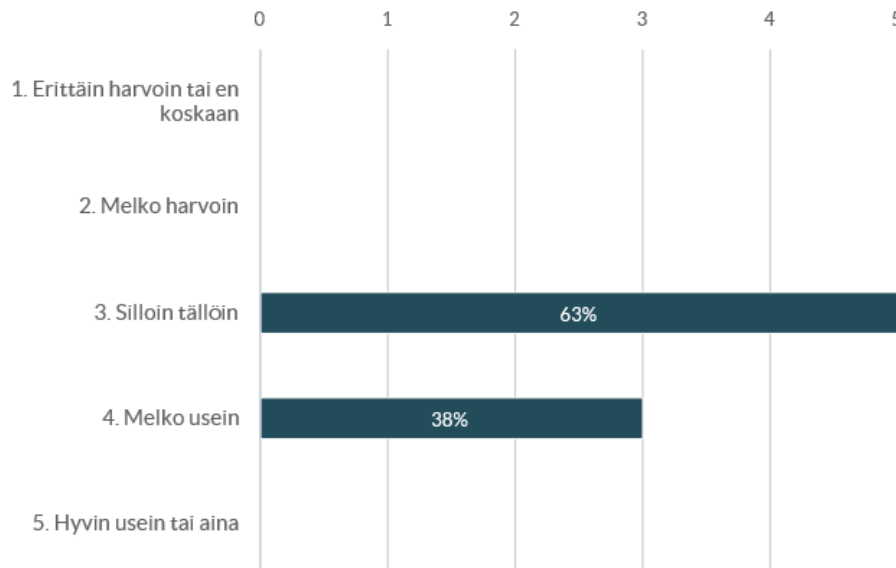
Kysyttäessä, hyväksytäänkö työyhteisössä virheet, oltiin vastaajien keskuudessa aikalailla samaa mieltä. 100 prosenttia vastaajista koki, että virheet hyväksytään melko usein, hyvin usein tai aina.

Huolta toimeentulostaan koki melko usein tai silloin tällöin 50 prosenttia vastaajista. Puolilla vastaajista on huoli toimeentulostaan melko harvoin, erittäin harvoin tai ei koskaan (KUVIO 25).



KUVIO 25. Vastaukset väittämän ”Minulla on huoli toimeentulostani” osalta

Vastaajista 63 prosenttia uskalsi silloin tällöin tarttua epäkohtiin. Kun taas 38 prosenttia kertoi uskaltavansa tarttua epäkohtiin melko usein (KUVIO 26).

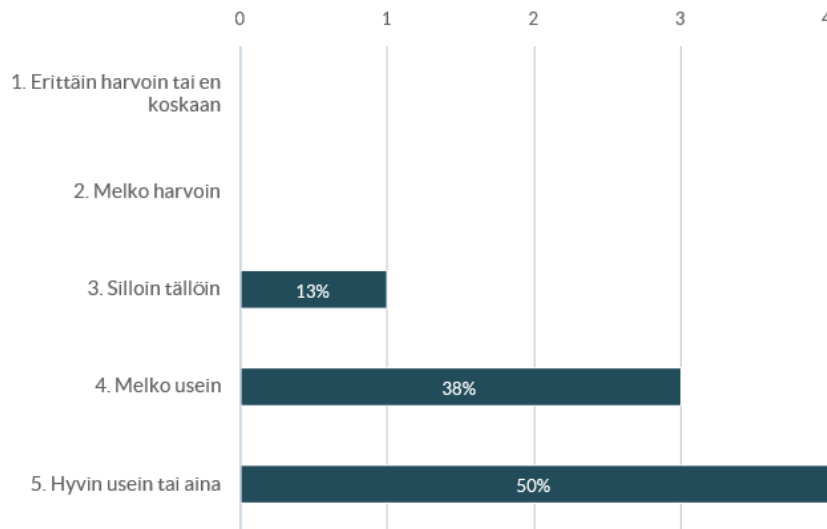


KUVIO 26. Vastaukset väittämän ”Uskallan tarttua epäkohtiin” osalta

### 5.3 Vastaajien käsitykset yhteisöllisyyden tarpeiden toteutumisesta

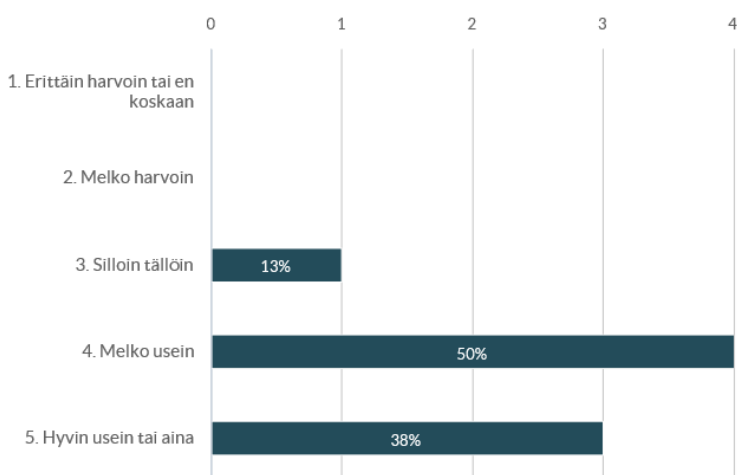
Liittymisen eli yhteisöllisyyden tarpeiden toteutumista vastaajilta tiedusteltiin viidellä kysymyksellä. Ensimmäisenä kysyttiin pitävätkö vastaajat erilaisuutta työyhteisössä rikkautena. Vastaajilta kysyttiin myös kokevatko he ilmapiirin sellaiseksi, että voivat pyytää työkaverilta apua ja tarjoavatko he itse apua sitä tarvitsevalle. Neljäntenä kysyttiin kokevatko vastaajat olevansa tasa-arvoisia. Viimeisenä kysyttiin johdon ja työntekijöiden välisestä suhteesta, ovatko suhteen avoimet ja luottamukselliset.

Erilaisuutta työyhteisössä piti rikkautena 88 prosenttia melko usein, hyvin usein tai aina, kun vain 13 prosenttia vastaajista piti erilaisuutta rikkautena silloin tällöin (KUVIO 27).



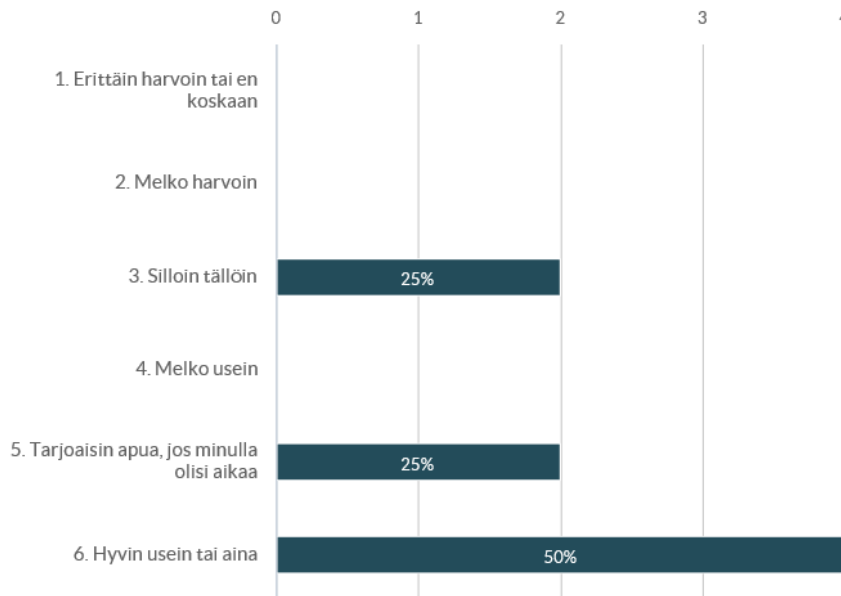
KUVIO 27. Vastaukset väittämän ”Pidän erilaisuutta työyhteisössäni rikkautena” osalta

Työyhteisössä 50 prosenttia vastaajista koki ilmapiirin sellaiseksi, että voivat pyytää melko usein apua tarvittaessa. Hyvin usein tai aina koki 38 prosenttia vastaajista. 13 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että ilmapiiri on työyhteisössä sellainen, että apua voi pyytää tarvittaessa vain silloin tällöin (KUVIO 28).



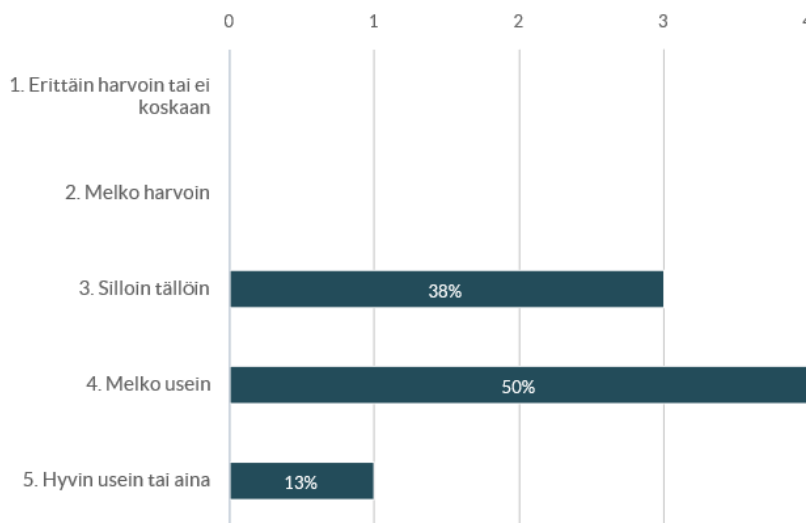
KUVIO 28. Vastaukset väittämän ”Koen työyhteisöni ilmapiirin sellaiseksi, että voin pyytää apua työkaverilta” osalta

Kun vastaajilta kysyttiin, että tarjoavatko he apua sitä tarvitsevalle, vastaajista 50 prosenttia kertoi tarjoavansa apua hyvin usein tai aina. 25 prosenttia oli sitä mieltä, että he tarjoaisivat apua, jos heillä olisi enemmän aikaa. Neljäsosa vastaajista kertoi tarjoavansa apua silloin tällöin (KUVIO 29).



KUVIO 29. Vastaukset väittämän ”Tarjoan apua sitä tarvitsevalle” osalta

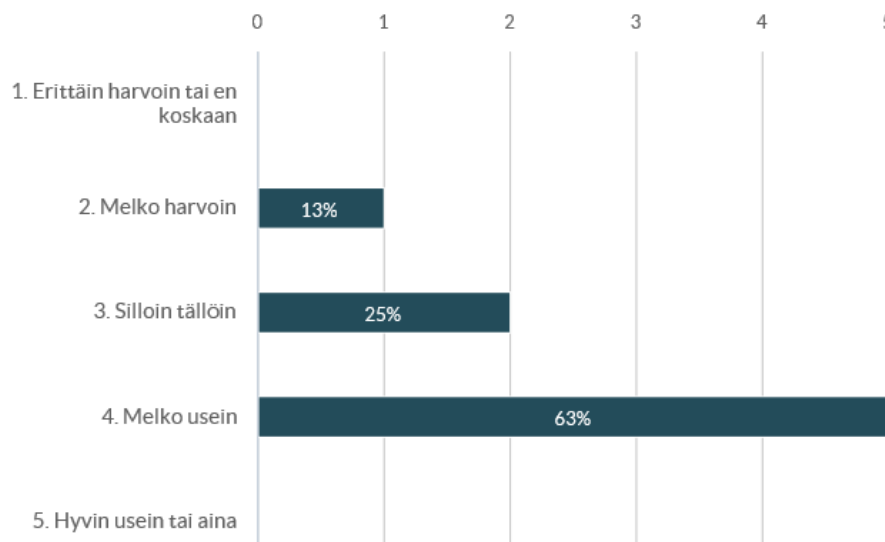
Tasa-arvoisuutta kysyttäessä, hyvin usein tai aina, koki kaikki tasa-arvoiseksi 13 prosenttia vastaajista, kun taas melko usein tasa-arvoa koki 50 prosenttia vastaajista. 38 prosenttia koki kaikki tasa-arvoiseksi silloin tällöin (KUVIO 30).



KUVIO 30. Vastaukset väittämän ”Olemme kaikki tasa-arvoisia” osalta



Johdon ja työntekijöiden väliset suhteet koettiin melko usein avoimiksi ja luottamuksellisiksi, näin vastasi 63 prosenttia vastaajista. Silloin tällöin koki 25 prosenttia vastaajista ja melko harvoin vastasi 13 prosenttia vastaajista (KUVIO 31).

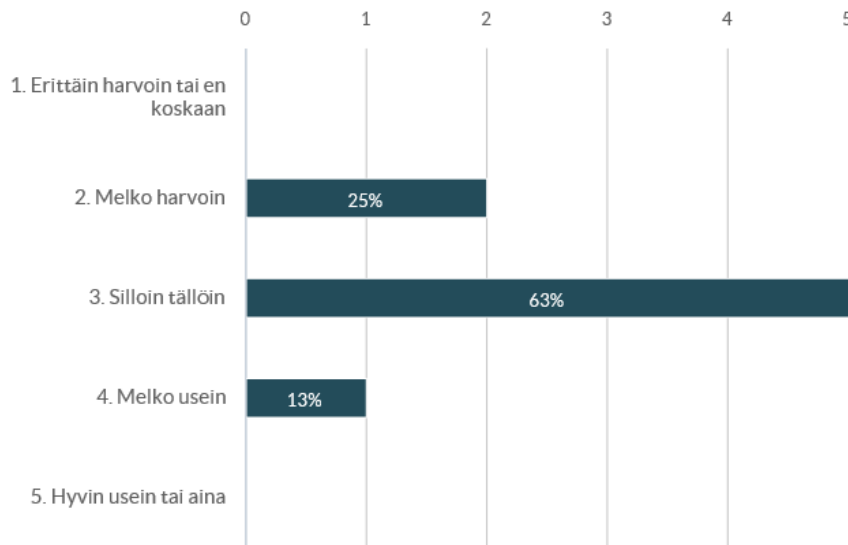


KUVIO 31. Vastaukset väittämän ”Johdon ja työntekijöiden väliset suhteet ovat avoimet ja luottamukselliset” osalta

#### 5.4 Vastaajien käsitykset arvostuksen tarpeiden toteutumisesta

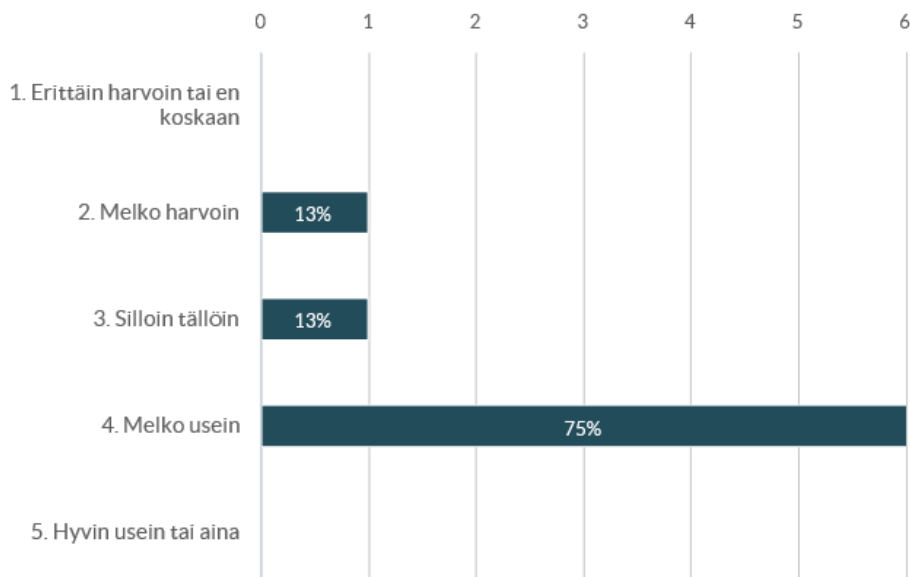
Arvostuksen tarpeiden toteutumisesta kysyttäessä tiedusteltiin vastaajilta, saavatko he kiitosta hyvin tehdystä työstä ja kokevatko että heitä arvostetaan työssä. Kolmantena kysymyksenä oli, kokevatko vastaajat palkan olevan oikea suhteessa työn määrään. Neljännessä kysymyksessä haluttiin tietää, että välittääkö työpaikalla tietoa avoimesti. Vastaajilta haluttiin tietoa myös avun pyytämisen helppoudesta sekä voivatko vastaajat vaikuttaa omiin työaikoihinsa.

Kiitosta hyvin tehdystä työstä silloin tällöin tunsi saavansa vastaajista 63 prosenttia. Melko usein tunsi saavansa kiitosta 13 prosenttia. 25 prosenttia vastasi saavansa kiitosta melko harvoin (KUVIO 32).



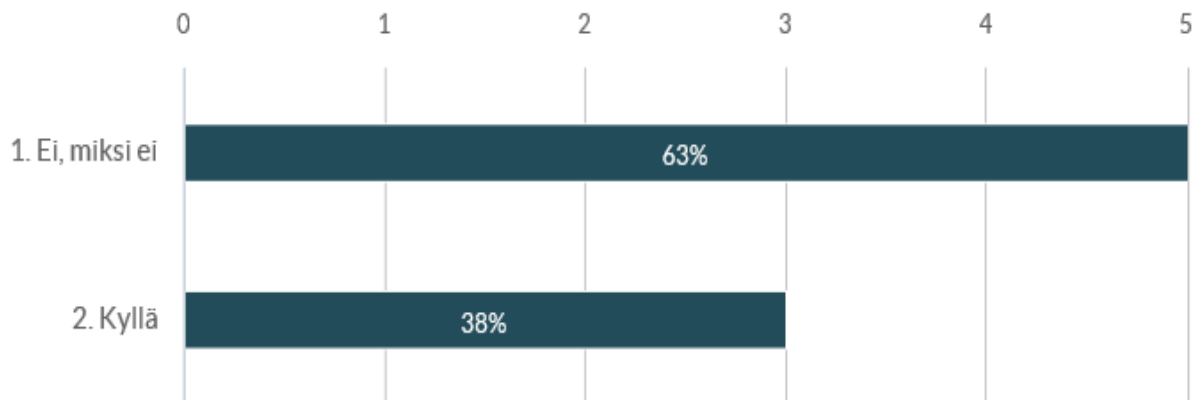
KUVIO 32. Vastaukset väittämän ”Saun kiitosta hyvin tehdystä työstä” osalta

Arvostusta työssään koki saavansa melko usein 75 prosenttia vastaajista. 25 prosenttia koki silloin tällöin tai melko harvoin, että heitä arvostetaan (KUVIO 33).



KUVIO 33. Vastaukset väittämän ”Koen, että minua arvostetaan työssäni” osalta

Koen, että palkkani on oikea suhteessa työhöni ja työnmäärääni sai ei-vastauksia 63 prosenttia. 38 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että palkka on oikea työhön ja työmäärään nähden. Avoimissa vastauksissa tuli esiin, että henkilöt kokivat arvostuksen puutetta palkkaansa nähden (KUVIO 34 ja TAULUKKO 1).



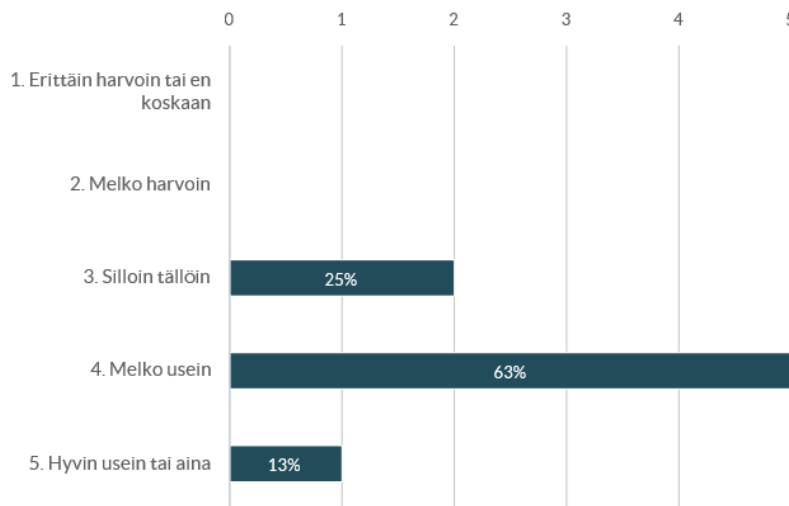
KUVIO 34. Vastaukset väittämän ”Koen, että palkkani on oikea suhteessa työhöni ja työnmäärääni”

TAULUKKO 1. Vastaukset väittämän ”Koen, että palkkani on oikea suhteessa työhöni ja työnmäärääni” osalta

Avoimet vastaukset:

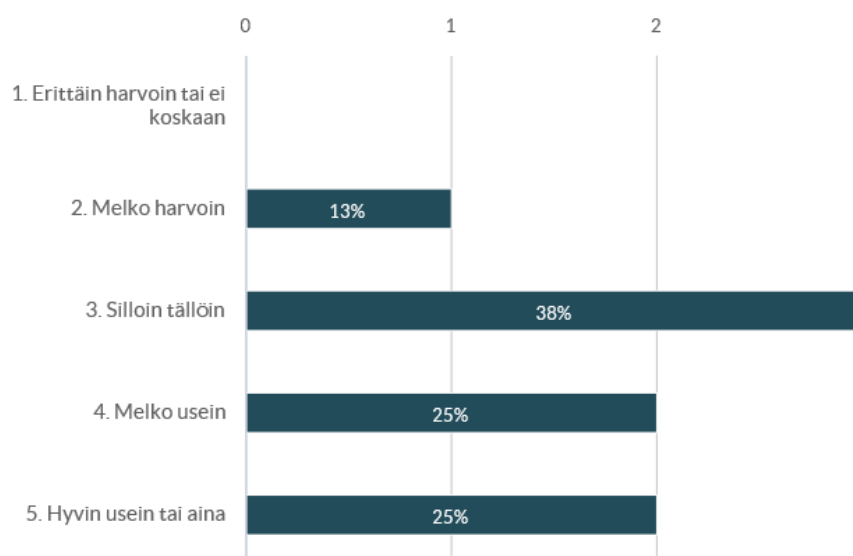
Vastausvaihtoehdot	Teksti
1. Ei, miksi ei	Tunnen arvostuksen puutetta, kun palkkani on niin pieni. En valita turhista ja teen työni ahkerasti
1. Ei, miksi ei	Työn vaativuuteen nähden palkka on yrityksessä alhainen, sekä työnmäärään nähden alhainen
1. Ei, miksi ei	Alempi kun pitäisi
1. Ei, miksi ei	Aika usein pakko tehdä töitä ylitöitä, mutta ne ovat sisään- tekoja eikä ylityökorvauksia saa.
1. Ei, miksi ei	Ylitöitä ei saa tehdä. Mutta annetussa ajassa ei ehdi tekemään työtänsä.

Kysyttäessä välitetäänkö työpaikalla tietoa avoimesti, 75 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että melko usein, hyvin usein tai aina. Vastaajista 25 prosentin mielestä tietoa välitetään avoimesti vain silloin tällöin (KUVIO 35).



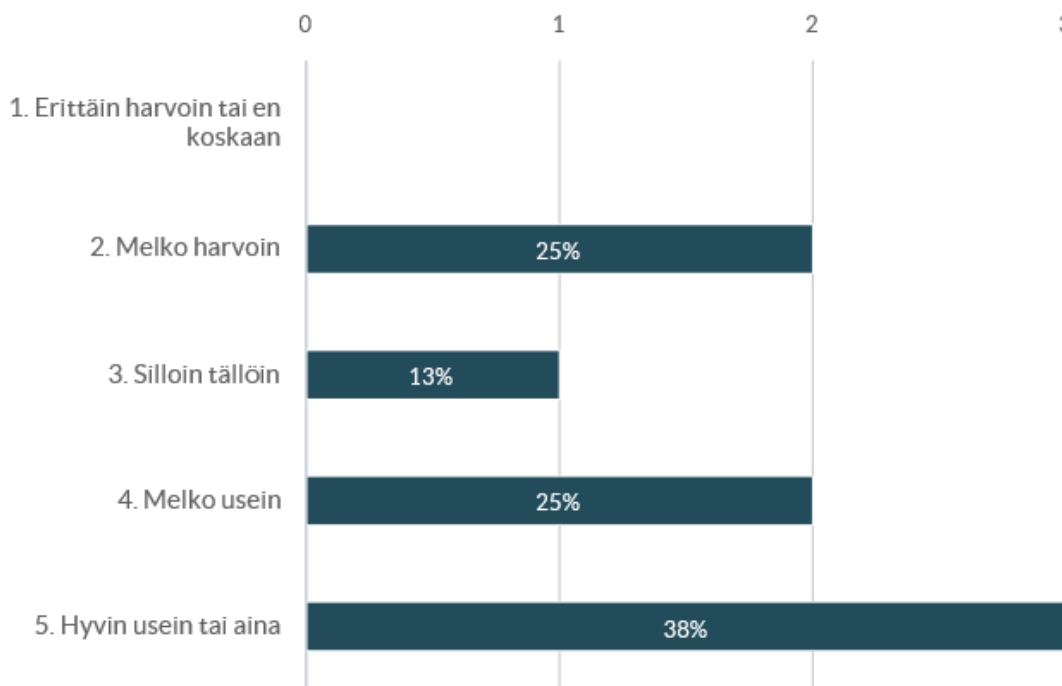
KUVIO 35. Vastaukset väittämän ”Työpaikallani välitetään tietoa avoimesti”

Avun pyytämistä helppona piti hyvin usein tai aina 25 prosenttia vastaajista ja melko usein 25 prosenttia. Silloin tällöin avun pyytämistä helppona piti jopa 38 prosenttia vastaajista. Melko harvoin helppona sitä piti 13 prosenttia (KUVIO 36).



KUVIO 36. Vastaukset väittämän ”Avun pyytäminen on helppoa” osalta

Neljäsosa vastaajista koki voivansa vaikuttaa työaikoihin melko harvoin. Silloin tällöin tunsivat vaikuttavansa omiin työaikoihinsa 13 prosenttia vastaajista. Melko usein sai 25 prosenttia kun taas työaikoihinsa koki voivansa vaikuttaa hyvin usein tai aina 38 prosenttia vastaajista (KUVIO 37).

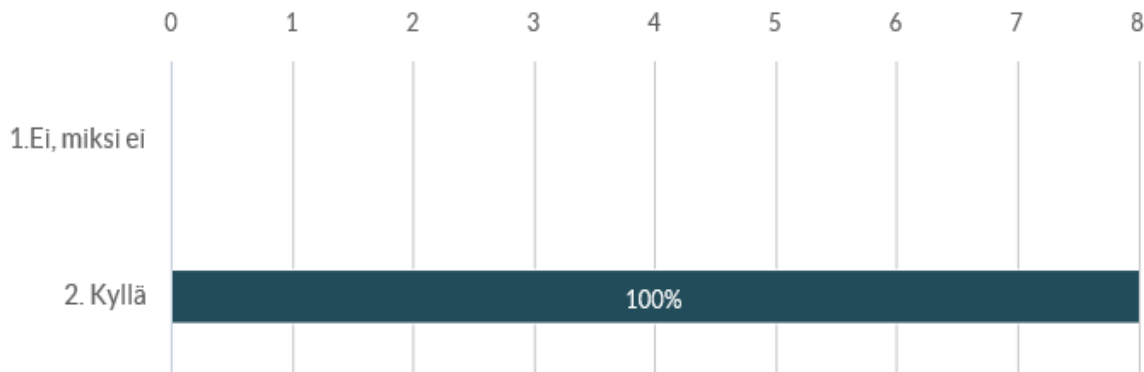


KUVIO 37. Vastaukset väittämän ”Voin vaikuttaa työaikoihini” osalta

## 5.5 Vastaajien käsitykset osaamisen tarpeiden toteutumisesta

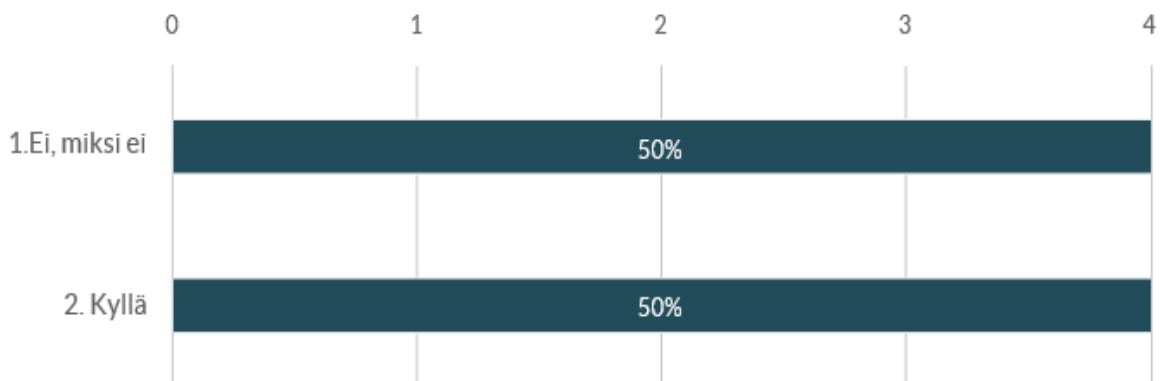
Itsensä toteuttamisen eli osaamisen tarpeiden toteutumisesta kysyttiin viidellä kysymyksellä. Ensimmäisenä vastaajilta tiedusteltiin voivatko he oppia työssään ja kehittää osaamistaan. Heiltä kysyttiin myös perehdytyksen laadusta ja riittävydestä. Kolmantena kysyttiin, onko vastaajilla mahdollisuus vaikuttaa omiin työtehtäviinsä. Neljännessä ja viimeisessä kysymyksessä heiltä kysyttiin tuntevatko vastaajat luovuutta ja vapautta työssään, sekä toteuttavatko he itseään niin työssä, kuin vapaa-ajallakin.

Vastaajista kaikki olivat sitä mieltä, että he voivat oppia työssään ja kehittää osaamistaan (KUVIO 38).



KUVIO 38. Vastaukset väittämän ”Voin oppia työssäni ja kehittää osaamista” osalta

Perehdytyksen laadusta ja riittävydestä kysyttäessä äänet jakaantuivat tasaisesti kahtia. 50 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että perehdytys ei ole riittävää ja laadukasta, kun taas 50 prosentin mielestä perehdytys on laadukasta ja riittävää. Avoimista palautteista kävi ilmi, että kun asiat muuttuvat nopeasti, niin oppimisenkin pitäisi tapahtua nopeasti ja omalla vastuulla. Palkanlaskijat kokivat, että he ei ehdi omaksua uusia asioita niin nopeasti kun vaaditaan (KUVIO 39 ja TAULUKKO 2).



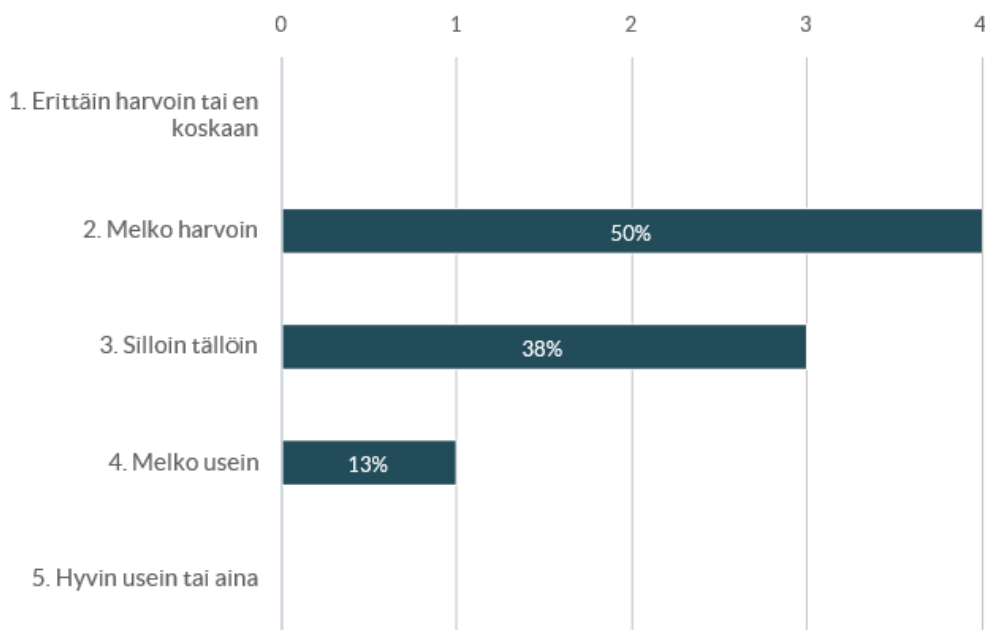
KUVIO 39. Vastaukset väittämän ”Perehdytys on laadukasta ja riittävää” osalta

TAULUKKO 2. Vastaukset väittämän ”Perehdytys on laadukasta ja riittävää” osalta

Avoimet vastaukset:

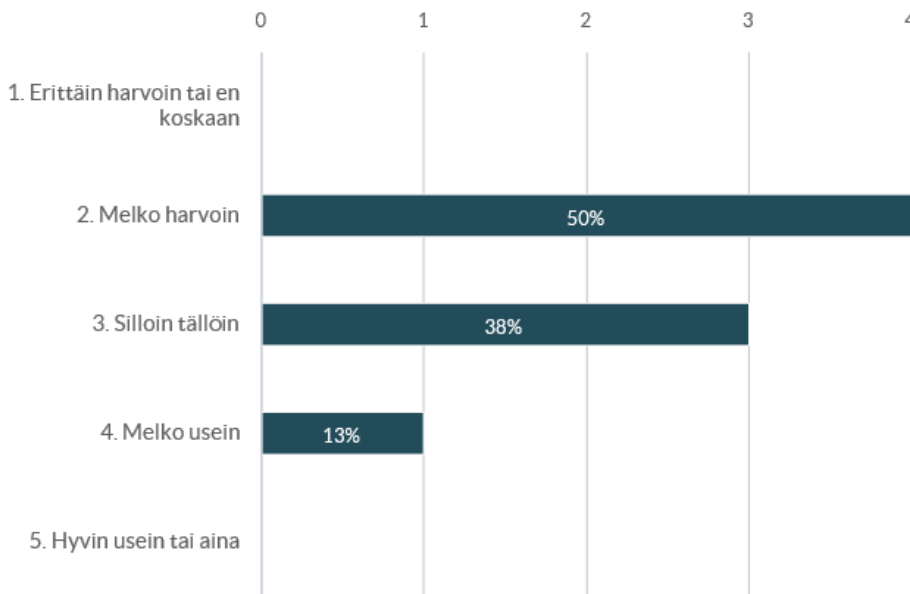
Vastausvaihtoehdot	Teksti
1. Ei, miksi ei	Ei, koska ei ehdi omaksua uusia asioita hetkessä
1. Ei, miksi ei	Ei ole aina riittävää
1. Ei, miksi ei	Kyllä enimmäkseen on laadukasta ja riittävää, mutta olen myös kokenut sen riittämättömäksi tietyissä tilanteissa
1. Ei, miksi ei	Asiat muuttuvat nopeasti ja oppimisen pitää tapahtua nopeasti, usein omalla vastuulla

Puolet vastaajista koki, että heillä ei ole mahdollisuutta vaikuttaa omiin työtehtäviinsä. Silloin tällöin vaikutusmahdollisuutta koki 38 prosenttia vastaajista, kun taas 13 prosenttia koki melko usein voivansa vaikuttaa omiin työtehtäviinsä (KUVIO 40).



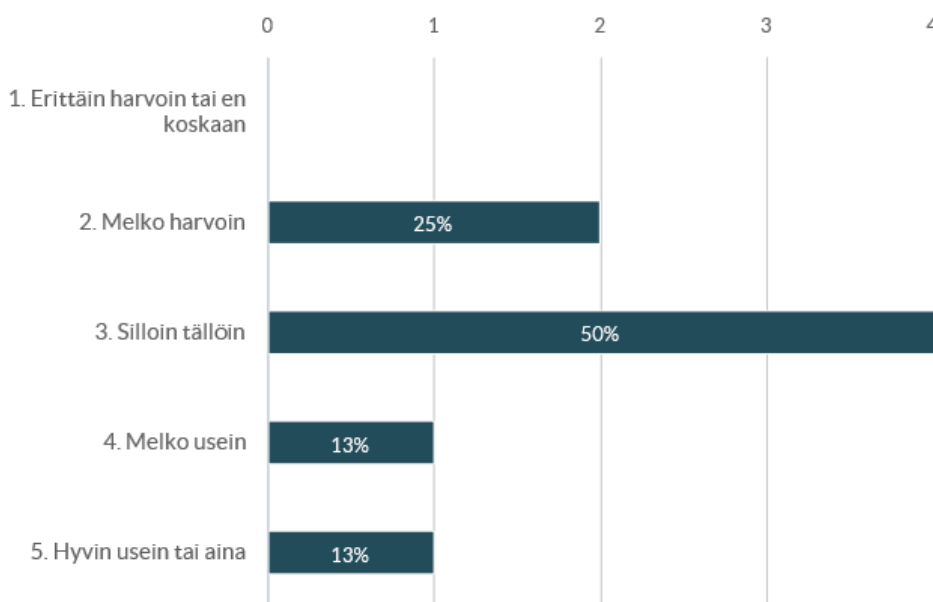
KUVIO 40. Vastaukset väittämän ”Minulla on mahdollisuus vaikuttaa omiin työtehtäviini” osalta

Luovuutta ja vapautta työssä koki melko harvoin 50 prosenttia vastaajista. Melko usein sitä koki 13 prosenttia, kun taas silloin tällöin luovuutta ja vapautta työssään koki 38 prosenttia vastaajista (KUVIO 41).



KUVIO 41. Vastaukset väittämän ”Tunnen luovuutta ja vapautta työssäni” osalta

Itsensä toteuttamista työssään ja vapaa-ajallaan koki silloin tällöin toteuttavansa puolet vastaajista. Hyvin usein ja melko usein vastasi 26 prosenttia vastaajista ja melko harvoin 25 prosenttia vastaajista (KUVIO 42).



KUVIO 42. Vastaukset väittämän ”Toteutan itseäni niin työssä, kuin vapaa-ajalla” osalta



## 5.6 Avoimet vastaukset

Avoimissa kysymyksissä kysyttiin ensimmäisellä ja toisella kysymyksellä tekijöistä, jotka vaikuttavat työssä myönteisesti sekä kielteisesti työhyvinvointiin. Kolmantena kysyttiin työyhteisön ja organisaation toimintaa ja hyvinvointia haittaavista tekijöistä. Neljäntenä kysyttiin työyhteisön ja organisaation vahvuuksista ja voimavaratekijöistä. Viidentenä kysymyksenä oli, millä tavoin lähiesimies voisi vaikuttaa työhyvinvoinnin lisääntymiseen. Viimeisenä kysyttiin olisiko vastaajilla mielessään jotain muuta sellaista, joka voisi vaikuttaa työhyvinvoinnin kehittymiseen.

Kysyttäessä mitkä tekijät vaikuttavat työssäsi myönteisesti työhyvinvointiisi, saatiin seuraavia avoimia vastauksia (TAULUKKO 3).

TAULUKKO 3. Työhyvinvointiin myönteisesti vaikuttavat tekijät

- Joustavat työajat
- Sopiva työkuormitus
- Hyvä yhteishenki
- Toimivat työkalut
- Kivat työkaverit
- Lounastauot
- Apu aina saatavilla
- Kun kiireellisyyden saa helpotettua

Kysyttäessä mitkä tekijät vaikuttavat työssäsi kielteisemmin työhyvinvointiisi, saatiin vastauksina seuraavat asiat (TAULUKKO 4).

TAULUKKO 4. Työhyvinvointiin kielteisesti vaikuttavat tekijät

- Jatkuva kiire
- Töiden kasautuminen
- Arvostuksen puute ja eriarvoisuus sekä epäoikeudenmukaisuus
- Palkkaus
- Puhelinaika joka osuu kahvitauolle
- Jos yhteishenki ei toimi tai on huono ilmapiiri työpaikalla
- Mikäli kiire jatkuu päivästä toiseen, eikä tunnu, että helpottuisi
- Kun ei saa apua pyytäessä
- Jatkovasti tulee uusia asioita, ohjeita ja uusia menetelmiä
- Jatkuva uuden tiedon omaksuminen, omalla ajalla ja vastuulla
- Kielteinen tunnelma ja vastakaiku työkavereilta
- Ikuinen ongelma runsaista uusista ohjeista, onkohan tästä tullut uusi ohje, milloin ja keneltä, mistä sen nyt löytäisin.
- Ylitöitä ei saa tehdä, mutta annetussa ajassa ei ehdi tekemään töitensä
- Palkka on työn määrään nähden pieni

Työyhteisön tai organisaation toimintaa ja hyvinvointia haittaavat tekijät on esitetty taulukossa 5.

#### TAULUKKO 5. Työyhteisön tai organisaation toimintaa ja hyvinvointia haittaavat asiat

- Hajautunut organisaatio
- Kustannuspaikka jaottelu
- Erilaiset toimintatavat
- Ei tiedetä mitä työyhteisössä tapahtuu, kun ollaan eri firmoissa
- Eriarvoisuus
- Jatkuvat muutokset
- Toimintahäiriöt järjestelmissä
- Jatkuva muutos laeissa ja tesseissä
- Muutoksia tulee ja se on ymmärrettävissä, mutta kohtuus kaikessa
- Kun organisaatiossa tulee muutoksia muutosten perään, tulee tunne, että ollaanko menossa oikeaan suuntaan
- Epäoikeudenmukaisuus
- Kiky asia tuntuu olevan kaikille työntekijöille, kun esimiehillekin hyvin sekava.
- Töiden jakaantuminen epätasaisesti, eli toisilla on ylikuormaa, kun toisilla taas ei
- Arvostuksen puute. Koska työn määrä on niin suuri, että siitä ei selviydy annetussa työajassa. Mutta työt on tehtävä, emmekä saa siitä ylityökorvauksia

Työyhteisön tai organisaation vahvuudet ja voimavaratekijät on esitetty taulukossa 6.

#### TAULUKKO 6. Työyhteisön tai organisaation vahvuudet ja voimavaratekijät

- Sopeutuminen ja nopea reagointi muutoksiin
- Hyvät tyypit töissä
- Voi kysyä neuvoa toisilta
- Saa apua tarvittaessa
- Mukavat työkaverit
- Suuri työyhteisö, joten apu aina lähellä
- Henkilökunta ja sen sitoutuminen työhönsä
- Henkilökunnan osaamisen kehittäminen
- Kannattaa pitää hyvää huolta työyhteisöstä, jotta se jaksaa eteenpäin myös kiireellisinä aikoina
- Hyvä yhteishenki ja työilmapiiri
- Mukavia juttutuokiot kahvitauolla kaikkien kesken
- Jokainen antaa kaikkensa työlle
- Olemme puolikuntoisina töissä, koska kukaan ei halua kuormittaa työka-veriaan
- Lohdutuksen ja tuen saaminen, kun jollakin on murheita

Vastaukset kysymykseen, millä tavoin lähiesimiehesi voisi mielestäsi vaikuttaa työhyvinvointisi lisääntymiseen on esitetty taulukossa 7.

#### TAULUKKO 7. Lähiesimiehen vaikutus työhyvinvointiin

- Työnjako ja aikataulutus
- Kiittämällä hyvin tehdystä työstä
- Olemalla enemmän läsnä
- Kuuntelemalla ongelmia ja ottamalla ne vakavasti
- Yksilöllisyys pitäisi huomioida
- Huomioimalla asioista jokaisen näkemys
- Kohtelemalla kaikkia tasapuolisesti
- Huolehtimalla, ettei kenelläkään ole liian suuri työmäärä kannettavanaan
- Huolehtimalla, että kaikki ehtisivät tekemään työnsä työaikana, jotta voisi tulla ja lähteä iloisena töistä
- Hän voisi unohtaa sanan miksi. Miksi sana on syyttävä. Rakentavaa olisi kysyä esim.; voisimmeko tehdä tämän näin, mitä mieltä olet?
- Jo nyt voi puhua asioista jotka vaivaavat avoimesti

Taulukkoon 8 on koottu kysymykseen ”Onko sinulla mielessäsi jotakin muuta sellaista, joka voisi vaikuttaa työhyvinvointisi kehittymiseen?” Saadut vastaukset.

#### TAULUKKO 8. Muita työhyvinvointiin vaikuttavia asioita

- Kannustaminen liikuntaan
- Liikuntatuen vuosittainen maksimimäärä pitäisi jakaa käsittämään myös kulttuuriharrastukset.
- Hyvinvointia edistävät liikunnan lisäksi myös kulttuuriharrastukset; konsertit, teatteri yms.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Työhyvinvointi on monen tekijän summa. Se syntyy pääasiassa työn arjessa. Työhyvinvointia ei saavuteta irrallisilla tempauksilla, vaan työhyvinvointia edistävällä läpileikkaavalla ja pitkäjänteisellä toiminnalla, joka kohdistuu mm. henkilöstöön, työympäristöön, työyhteisöön ja johtamiseen.

Vastuu työhyvinvoinnin ylläpitämisestä ja kehittämisestä on sekä työntekijällä että työnantajalla. Työhyvinvoinnin edistäminen työpaikalla tapahtuu aina johtajien, lähiesimiesten ja työntekijöiden yhteistyönä. Muita keskeisiä toimijoita ovat työsuojeluhenkilöstö ja luottamusmiehet. Työhyvinvoinnin ylläpitämisessä työpaikan tärkeä kumppani on myös työterveyshuolto.

Työhyvinvoinnin portaat -toimintamalli tähtää työhyvinvoinnin kokonaisvaltaiseen kestäväan kehittämiseen. Mallin mukaan ihmisen tarpeet muodostavat hierarkian, eli porrasmallin, jossa eteneminen seuraavalle askeleelle vaatii aikaisemman askeleen mainitun tarpeen täyttämistä. Tarpeet ovat siis toisistaan riippuvaisia hierarkisen oletuksen mukaan. Jos tarve on melko hyvin tyydytetty, seuraavan tason tarve herää dominoimaan tietoista elämää. Vähemmän tärkeiden tarpeiden osuus minimoituu, unohtuu tai kielletään. Vallitseva tarve hallitsee käyttäytymistä, koska jo tyydytetyt tarpeet eivät ole enää aktiivisia eivätkä ole enää motivaatiotekijöitä. (Rauramo 2012, 13.)

### 6.1 Vastaukset tutkimusongelmiin

#### 6.1.1 Psykofysiologisten tarpeiden toteutuminen

Työhyvinvoinnin portaat -mallin ensimmäinen porras luo perustan työhyvinvoinnille. Perustarpeiden tyydyttyminen on terveyden ja elämän perusedellytys. Jotta ensimmäisen portaan tarpeet tulee tyydytettyä työn pitäisi olla tekijänsä mittainen, joka mahdollistaa virikkeisen vapaa-ajan, riittävän ja laadukkaan ravinnon ja liikunnan sekä sairauksien ehkäisyn ja hoidon. (Rauramo 2012,15)

Psykofysiologisten tekijöiden kohdalla työnantajalähtöiset tekijät, kuten työterveyshuolto, työergonomia, työn monipuolisuus sekä työvälineiden kunto ja riittävyys koettiin hyvin järjestetyiksi. Mankan ja Mankan (2016, 90) mukaan fyysinen työympäristökin vaikuttaa työhyvinvointiin, joten aina kannattaa

ensiksi korjata työympäristön toimivuuteen liittyvät epäkohdat, jos niitä vastaisuudessa tulee. Sen jälkeen on helpompi kehittää muita työhyvinvoinnin alueita. (Manka & Manka 2016, 90.)

Palkanlaskijoiden kokemukset työn ja palkanlaskijoiden määrästä, koettiin edellistä huonommaksi. Tähän liittyen työkaverin jaksamisestakin oltiin hiukan huolissaan. Stressi ei ole vain yksilön, vaan koko työyhteisön asia. Niinpä jaksamiseen voi vaikuttaa sekä henkilö itse että koko työyhteisö. Palkanlaskijat pitävät työssä jaksamisen perusedellytyksistään hyvää huolta, syövät monipuolisesti, liikkuvat ja nukkuvat riittävästi. Työpaikkaruokailu on tärkeää paitsi ravinnon saannin kannalta myös levon ja virkeyden, sekä työstä irtautumisen että sosiaalisen suhteiden ylläpidon vuoksi. Työn ja vapaa-ajan tasapaino koettiin myös melko hyväksi. Työn osuus ajankäytössä on merkittävä ja se verottaa usein myös perheen parissa käytettyä aikaa. Tiedetään, että yleisesti tästä koetaan huonoa omatuntoa ja riittämättömyyden tunnetta.

Liikuntaakin ehdittiin harrastamaan vapaa-ajalla pääsääntöisesti kaksi kertaa tai useammin viikossa. Näin ollen tuki- ja liikuntaelinvaivoista kärsittiin hyvin harvoin. Onnistunut arjen hallinta auttaa palkanlaskijoita jaksamaan hektisessä ja aikataulutetussa työssään paremmin. Työpaikka on siis tärkeä terveyden näkökulmasta, koska siellä vietetään paljon aikaa. Mankan ja Mankan (2016, 184) mukaan luonnossa mieliala kohenee ja itseluottamus paranee. Kokeelliset tutkimukset ovat osoittaneet, että toimistotyötä muistuttavien stressitilanteiden jälkeen on luontoympäristön katselu, siellä oleilu tai kävely rentouttavaa fysiologisesti, joka johtaa jo lyhyt- ja pitkäkestoisiin terveysvaikutuksiin. (Manka & Manka 2016, 184.) Avoimista vastauksista tuli esiin vuosittainen liikunnan tukeminen. Liikunta sekä kulttuurin harrastaminen ovat osa vapaa-aikaa. Jotta työntekijä voisi hyvin, hänellä tulisi olla virikkeellinen vapaa-aika. Herää kysymys, voisiko vuosittaisen liikuntatuen määrän suunnata käsittämään myös kulttuuriharrastuksia?

Yksi tärkeimpiä työhyvinvoinnin lähteitä on työn hallinnan tunne. Se tarkoittaa sitä, että missä määrin työntekijä voi vaikuttaa työtehtäviinsä. Palkanlaskijoiden työnkuvaan kuuluu tiukat aikataulut. Heillä on samanaikaisesti useampia aikarajoja. Samaan aikaan raportoidaan siitä, että palkanlaskennan tärkeimpiin yhteistyötahoihin kuuluvat palkansaajien esimiehet eivät pidä palkanlaskennan aikatauluista kiinni, vaan toistamiseen heidän oman osuuden tekemättä jättäminen kuormittaa palkanlaskijoiden töitä. Näin ollen pitäisi saada esimiehille viestiä siitä, että heidän on hyvin tärkeä huolehtia oma osuus palkanlaskennan prosessista. He eivät ymmärrä sitä, mitä heidän työn tekemättömyys oikeasti aiheuttaa, koska se ei näy heidän kustannuspaikan kuluissaan, vaan kulu siirtyy suoraan palkanlaskennan kuluiksi. Tämä

ilmenee mm. työtuntien sisään tekoina ja siinä, että palkanlaskijat kokevat, että työntekijöitä ei ole riittävästi työn määrään nähden. Palkansaajien esimiesten kanssa pitäisi käydä läpi koko palkanlaskennan prosessi ja kertoa ja havainnollistaa, mitä heidän tekemättä jättäminen tarkoittaa, näin he tulevat ymmärtämään asian.

Avoimissa vastauksissa kävi ilmi työn kiireellisyys ja aikataulutus. Palkanlaskijat ovat työtään suorittaessa riippuvaisia kaikista tahoista, jotka ovat mukana palkanlaskennan prosessissa. Niinpä prosessiin kuuluvat työkaverit ovat osaltaan vaikuttamassa kiireellisyyteen ja siihen missä vaiheessa palkanlaskijan oma työ pääsee etenemään. Esimerkkinä mainittakoon se, että palkanlaskija saa palkansaajan esimieheltä palkankorotuspyynnön henkilö X:lle. Palkanlaskija laittaa pyynnön lähettäjälle takaisin ja pyytää korjaamaan siinä olevan virheen. Kun palkankorotuspyyntö tulee palkanlaskijalle korjattuna takaisin, joutuu palkanlaskija hahmottamaan tilanteen uudelleen. Tällöin työmäärä on ollut jo suurempi, mikä olisi tarkoitus. Näin syntyvät palkanlaskennassa keskeytykset työhön. Kiirettä alkaa syntyä ja tulee tunne ”tulipalojen sammuttamisesta”. Kiire taas kannustaa nopeuteen ja nopeus saa aikaan epätarkkuutta ja unohduksia. Todennäköisesti työ joudutaan tekemään uudelleen. ”Tulipalojen sammuttamisen” kierre on valmis. Tiedetään, että kiireellä on myös tehostava vaikutus, mutta kiireen kanssa kamppailevilla on myös keskittymisvaikeuksia, tunne asioiden päälle kaatumisesta sekä asioiden unohtamista.

Palkanlaskijoiden kiireen tunnistaminen olisi tärkeää, jotta kuormittuneisuus ja kiireen aiheuttamat laatu-poikkeamat saadaan karsittua vähemmälle ja tuottavuus sitä mukaan paranisi. Kun kiire on tunnistettu, selkeytyy samalla työnkuva ja se auttaa kaikkia ajankäytön suunnittelussa. Jokainen palkanlaskija voisi kirjata ylös kolme suurinta kiireen tekijää, eli mikä asiat aiheuttavat ylimääräistä kiirettä ja miettiä kuka siihen voisi vaikuttaa. Olenko se minä itse, lähiesimieheni, päällikköni, palkansaajien esimiehet, tunti-siirtojen ajat ym.? Kun vaikuttaja on selvillä, etsitään keinoja. Määritellyistä kiireen aiheuttajista toimitetaan tieto tahoille, jotka voivat vaikuttaa asiaan. Pyydetään näitä tahoja toimimaan epäkohtien poistamiseksi. Heiltä voisi myös pyytää väliaikatieta, mitä he ovat tehneet epäkohtien poistamisen eteen. Samalla palautettaisiin heille mieleen, ovatko laatu-poikkeamat lisääntyneet vai vähentyneet. Kiittämistä ei saa unohtaa, pitää kiittää heidän ottamastaan vastuusta ja työstä palkkaprosessissa. Samalla heille tulisi kertoa, miten heidän vastuun ottaminen omasta työstä auttoi palkanlaskennan työtä. Kiitos ei maksa mitään ja samalla tahot tuntuivat itsensä tärkeiksi, ymmärretyiksi ja arvostetuiksi.

Kiireorganisaation ydintehtävä saattaa muuttua toiseksi aivan huomaamatta. Kiireessä keskitytään vain hallitsemaan kiirettä. Kiireen kokeminen voi johtua liian suuresta työn määrästä tai puutteesta työn hallintaan, mutta kiire voi olla merkki tarpeesta tehostaa töiden järjestelyä. Kiireessä ei ehdi luoda uutta,

kiire koettelee myös arvoja. Kun on kiire, vähitellen työn laadulla ja ihmissuhteilla ei ole enää merkitystä. Oleellista olisi miettiä, miten voitaisiin luoda olosuhteet, joissa kiire kokonaisuutena haittaisi mahdollisimman vähän työntekoa. Kiirettä voidaan myös hallita työn tehtäväkuvaa selkeyttämällä ja kiinnittämällä töiden tärkeysjärjestykseen huomiota. Työn kuormittavuutta henkilökunnan kesken voidaan tasata töitä jakamalla. (Rauramo 2012, 55-56.) On myös pohdittava, mikä olisi sellainen työmäärä, josta palkanlaskijoiden olisi mahdollisuus suoriutua. Vaikka normaalista työpäivästä ja tehtävistä selviydyttäisiin hyvin, tehtävien kasautumisista aiheutuvat kiireelliset hetket, kuten palkanlaskijoiden sairastumiset, vuosilomat, yhteiseen sähköpostiin tulleet tehtävät, joita ei ole ennen tehnyt, ei osaa vastata niihin, tai tehtävä vaatii huomattavasti enemmän aikaa sen suorittamiseen, ohjelmista aiheutuvat ongelmat, vaativa asiakas tai vaikkapa tuntisiirtojen myöhästymiset. Näiden tilanteiden varalle kannattaisi etukäteen miettiä toimenpiteitä. Harkittavaa on, voisiko sähköpostikäytännön pelisäännöissä olla tarkastamisen ja kehittämisen varaa. Voisiko siellä olla jotain jolla sähköistä viestintää voitaisiin kehittää: esimerkiksi miten sitä pystyttäisiin vähentämään.

### **6.1.2 Turvallisuuden tarpeiden toteutuminen**

Jotta toisen portaan tarpeet tulisi tyydytettyä tulisi työsuhteessa olla pysyvyyttä, riittävä toimeentulo, turvallinen työ ja työympäristö sekä oikeudenmukainen, tasa-arvoinen ja yhdenvertainen työyhteisö. Turvallisuuden portaan teemat koettiin yleisesti verrattain hyvin toteutuviksi. Lähiesimiehen toiminta koettiin suurimmaksi osaksi oikeudenmukaiseksi, tasapuoliseksi ja luotettavaksi. Melko usein koki puolet vastaajista saavansa apua tarvittaessa. Palkanlaskijoilla tuntui olevan käsitys, että työyhteisössä hyväksytään virheet melko usein. Turvallisuuden portaalla on Päivi Rauramon mallissa myös teemoitettu taloudellinen turvallisuus. Toimeentulostaan huolta kantoi puolet vastaajista. Avoimista vastauksista kävi ilmi, että jokainen antaa kaikkensa työlle ja kaikki ovat sopeutuvaisia sekä nopeasti reagoivia muutoksille.

Jokaisella palkanlaskijalla on oma subjektiivinen käsitys luotettavuudesta. Rauramon (2012, 97-99) mukaan luotettavuuden puuttumisen tiedetään olevan merkittävä kehityksen ja hyvinvoinnin este. Luottamusta rakentamassa ei ole pelkästään yksilö, vaan se pohjautuu myös työyhteisön ja organisaation kulttuuriin. Lähiesimiehellä ja päälliköllä on luottamuksen rakentajana iso rooli. Jos lähiesimies ei ole luotettava, hän ei saa tukea työntekijöiltä. Lähiesimies voi päivittäisellään toiminnallaan rakentaa tai tuhota vallitsevan luottamuksen ilmapiirin. Luottamuksen rakentamista voidaan kehittää ja sitä kannattaakin

kehittää, koska luottamus on perusta toiminnalle. (Rauramo 2012, 97-99.) Lähiesimiehen olisi kiinnitettävä huomiota, että sanat ja teot vastaisivat toisiaan. Mielessä olisi pidettävä myös aitous, rehellisyys, hienotunteisuus sekä oikeudenmukaisuus. Olisi hienoa, jos neuvottelutilanteet päättyisivät niin, että jokainen tuntisi onnistuvansa. Neuvottelutilanteissa olisi myös vaalittava heidän etujaan, jotka eivät ole paikalla. Luottamusta synnyttää työyhteisössä myös se, jos lähiesimies myöntää virheensä ja uskaltaa olla väärässä. Johda siis esimerkillä, virheet ovat sallittuja. Lähiesimies, tutustu työyhteisöön, kuuntele ja osoita myötätuntoa, kysele ja ole läsnä työn arjessa

Suurin osa vastaajista koki lähiesimiehen kohtelevan työntekijöitä oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti hyvin usein, aina tai melko usein. Muutama vastaajista kuitenkin koki, että esimies kohtelee vain silloin tällöin työntekijöitä oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti. Tiedetään, että eriarvoinen kohtelu kuormittaa työntekijöitä henkisesti ja samalla se ruokkii kyynisyyttä työpaikkaa kohtaan. Esimiehen tehtävä on huolehtia, että perusasiat ovat kunnossa (Manka & Manka 2016, 141). Myös työturvallisuuslaki velvoittaa esimiehiä seuraamaan ja tarttumaan eriarvoiseen kohteluun välittömästi. Huomioitavaa on, että tasa-arvoinen kohtelu ei ole samalla tavalla kohtelemista, vaan on otettava huomioon yksilöiden eroavaisuudet, jotta työntekijöiden kohtelu olisi oikeudenmukaista. Oikeudenmukaisessa kohtelussa otetaan huomioon henkilöiden erilaiset tarpeet, eroavaisuudet, ja heidän heikkoudet ja vahvuudet. (Rauramo 2012, 113.) Palkanlaskijoita kohdellaan tällöin henkilön omasta näkökulmasta oikeudenmukaisesti. Työntekijöiden eroja ei vain suvaita vaan niitä myös arvostetaan.

63 prosenttia vastaajista koki uskaltavansa tarttua epäkohtiin vain silloin tällöin. Nyt pitäisi miettiä, että mikä asian takana on ja mihin tämä liittyy. Onko kyseessä oman työn epäkohdat vai työt, jotka tulevat esimiehiltä ja muualta organisaatiosta? Miksi ei uskalleta, pelätäänkö vastareaktioita? Mielestäni esimiehen tuki olisi tärkeä uskalluksen vahvistukseen. Tämä voisi olla asia, joka kannattaisi ottaa puheeksi kehityskeskusteluissa. Työpaikalla olisi tärkeä huolehtia, että työntekijät tuntevat olonsa turvalliseksi, sillä pelko on merkittävä kehityksen ja hyvinvoinnin este.

### **6.1.3 Yhteisöllisyyden tarpeiden toteutuminen**

Kun psykofysiologiset ja turvallisuuden tarpeet on melko hyvin tyydytetty, ihmisen tarve yhteenkuuluvuuteen aktivoituu. Yhteisöllisyyden eli liittymisen portaan vastauksia tarkasteltaessa selkeästi huomattiin, että erilaisuutta työyhteisössä pidettiin hyvänä asiana, samoin ilmapiiriä arvostettiin. Koettiin, että



melko usein työyhteisön ilmapiiri on sellainen, että pystyy pyytämään työkaverilta apua. Puolet vastaajista myös tarjosi apua sitä tarvitsevalle, kun taas osa vastaajista tunsu ajanpuutteen olevan esteenä tarjotakseen apua. Tasa-arvoisuutta koettiin työyhteisössä melko usein. Myös johdon ja työntekijöiden väliset suhteet koettiin avoimiksi ja luottamuksellisiksi. Hyvä yhteishenki ja mukavat työkaverit tuli myös useampaan kertaan avoimissa vastauksissa ilmi.

Erilaisuus on todellista rikkautta työyhteisössä. Rauramon (2008, 126-127) mukaan työyhteisössä erilaisuuden hyödyntäminen ja huomioiminen tarkoittavat johtamisen näkökannalta sitä, että huomioidaan yksilöiden kyvyt, eikä syrjitä ketään. Hyvä työyhteisö pystyy ravitsemaan yksilön itsetuntoa. Jokaisella työyhteisössä on tärkeä rooli ihmisenä, omana itsenään ja jokaisella on oikeus hyvään kohteluun. Työyhteisö, joka on yhteistyökykyinen ja jossa on avoimet ja luottamukselliset välit, kykenee myös tulokselliseen työhön. (Rauramo 2008, 126-127.) Ajan puute koettiin myös yhteisöllisyyden esteeksi, sillä osa vastaajista koki, että he antaisivat apua enemmän työkaverilleen, jos olisi aikaa. Kiireessä keskitytään vain kiireen hallintaan ja siinä samalla saattaa työyhteisön jäsenet jäädä vähemmälle huomiolle, kuin on tarkoitukseen. Tämä kuormittaa henkistä jaksamista niin avun pyytäjälle kuin henkilölle, joka haluaisi auttaa, mutta ei kerta kaikkiaan pysty omien työtehtävien keskeltä auttajaksi.

#### **6.1.4 Arvostuksen tarpeiden toteutuminen**

Jotta arvostuksen tarve tulisi tyydytettyä, tulisi jokaista työntekijää kohdella arvostavasti. Arvostuksen tarpeet -portaan vastaukset jakautuivat selkeästi. Työstään kiitosta koki saavansa silloin tällöin 63 prosenttia vastaajista, kun taas vastaajista suurin osa koki, että heitä arvostetaan työssään. Palkka koettiin alhaiseksi työhön ja työn määrään nähden. Palkanlaskijat tunsivat, että tietoa välitetään avoimesti. Hajontaa oli siinä, millä lailla palkanlaskijat kokivat pystyvänsä vaikuttamaan työaikoihin. 25 prosenttia koki, että he ei voi vaikuttaa omaan työaikaansa.

Palkanlaskijat kokivat, että heitä arvostetaan työssään. Rauramo (2012, 123) tuo esiin arvostuksen saamisen tärkeyden työyhteisössä, sillä ihmisellä on tarve kunnioitukseen. Kaipaamme itsemme, kuin myös toistemmekin osoittamaa arvostusta. Itsetuntonamme vahvistuu arvostuksen myötä. Jos taas arvostusta ei tule, johtaa se alemmuuden, avuttomuuden ja heikkouden tunteisiin. (Rauramo 2012, 123.) Tämä olisi muistettava myös silloin, kun työkaveri pyytää apua tai tekee virheen. Kukaan ei halua tuottaa työkaverilleen alemmuuden tai avuttomuuden tunnetta.

Vastauksista kävi ilmi, että palkanlaskijat kokivat arvostuksen puutetta palkkaansa nähden. Lähiesimiehelle ja päällikölle tämä yhtälö onkin aika haastava, sillä arvostuksen tulisi näkyä työn arjessa. Mielestäni tunneällyn merkitys korostuu palkkakysymyksissä, sillä työhyvinvoinnin kokemus syntyy myös oikeudenmukaisuuden tunteesta. Voisiko kehityskeskustelussa ottaa puheeksi palkkauksen työmäärään nähden? Jos palkka-asioita ei haluta ottaa mukaan kehityskeskusteluun, niin mielestäni työntekijän kuunteleminen ja myötäeläminen olisi hyvin tärkeää, jotta arvostuksen tunne tulisi päällimmäiseksi palkka-asioista keskusteltaessa.

On hienoa, että palkanlaskijat kokivat tiedon välittyvän avoimesti, sillä ihmiset haluavat kokea itsensä hyödylliseksi ja sen yksi mahdollistaja on avoin tiedonkulku. Neljäsosa vastaajista koki voivansa vaikuttaa työaikoihinsa melko harvoin, kun taas hyvin usein tai aina koki voivansa vaikuttaa 38 prosenttia. Mielestäni tässä on hajontaa aika lailla. Olisi ollut kiinnostavaa tietää, miten tämä hajonta on mahdollista. Koskeeko joustava työaika kaikkia palkanlaskijoita vai vain osaa heistä? Kehityskeskustelussa olisi mielestäni hyvä ottaa tämä asia puheeksi. Omaan työaikaan vaikuttamisella voi olla vaikutusta arvostuksen kokemiseen.

Lähiesimiehen tehtävä on saada jokainen kokemaan itsensä tärkeäksi ja hyödylliseksi (Manka & Manka 2016, 135). Palkanlaskijat haluavat tuntea itsensä hyödyllisiksi ja tärkeiksi ja tulla kohdelluiksi yksilöinä, joka näkyi myös avoimissa vastauksissa. Avointen kysymysten vastauksista nousi esiin lisäksi kuunteleminen ja läsnä oleminen. Palkanlaskijoilla on tarve tulla kuulluksi yksilönä. Jos työntekijä kokee, että häntä ei kuunnella, johtaa se arvottomuuden kokemukseen. Kun työntekijää kuunnellaan, hän kokee olevansa merkityksellinen. Kuuntelemisessa ja viestinnässä yleensäkin kehonkielen ymmärtäminen on hyvin tärkeää, sillä viestin sanoja kyllä huomaa, jos häntä ei kuunnella tai hänen ajatuksiaan ei arvosteta. Kysy, keskity ihmiseen ja kuuntele ymmärtääksesi sekä osoita kiinnostusta kysyjää kohtaan. Ymmärtääkseen palkanlaskijoita, kuultua tietoa ei kannata jättää käyttämättä. Kuunteleminen on yksi halvimista ja yksi tärkeimmistä työhyvinvoinnin työkaluista.

### **6.1.5 Osaamisen tarpeiden toteutuminen**

Viidennellä portaalla työntekijän on tärkeää tuntea voivansa ylläpitää omaa osaamistaan ja kehittää työtään. Osaamisen eli itsensä toteuttamisen portaassa kysyttiin oppimisesta, perehdyttämisestä, luovuudesta ja mahdollisuudesta vaikuttaa omiin työtehtäviin. Perehdytyksen riittävyys ja laatu jakaantuivat

selvästi kahteen osaan. Puolet vastaajista piti sitä riittämättömänä, kun taas puolet vastaajista oli hyvin tyytyväisiä perehdytykseen. Itseään toteutti niin työssä, kuin vapaa-ajallakin vain 13 prosenttia vastaajista.

Palkanlaskijoiden oppimisen mahdollisuudet ovat hyvät, sillä kaikki vastaajat mielsivät työnsä sel-laiseksi, että siellä voi oppia ja kehittää osaamistaan. Avoimista vastauksista kävi ilmi, että palkanlaski-jat arvostavat palkanlaskijoiden sitoutumista työhönsä, sekä osaamisen kehittämistä. Palkanlaskijoilla on omat vastualueensa, mutta palkanlaskennassa tehdään työtä myös yhdessä. Työ vaatii yhteisen te-kemisen, sillä näin jokaisen ammatillinen osaaminen sekä organisaation osaaminen saatetaan yhteen. Muutokset edellyttävät palkanlaskijoilta ja muulta organisaatiolta jatkuvaa uudistumista ja sopeutu-mista, sillä muutoksista tulee tarve uuden tiedon oppimiseen ja oppiminen on tapa taas toteuttaa muu-toksia. Näin myös palkanlaskennassa selviydytään nopeasti muuttuvassa ympäristössä.

Avoimista palautteista kävi ilmi, että palkanlaskijat kokivat, että uusia asioita tulee paljon ja uusi tieto pitäisi omaksua heti. Koettiin myös, että oppimiselle ei ole riittävästi aikaa. Tiedetään, että ajankäytön väljyys, vuorovaikutus ja innovatiivinen ilmapiiri ovat oppimisen edellytyksiä. Työpaikan käytävillä ja kahvihuoneissa tarvittaisiin myös ajatusten vaihtoa, koska kokemustieto vaatii välittyäkseen epämuo-dollisen ilmapiirin. Mankan ja Mankan (2016, 88) mukaan kiire, henkinen kuormitus ja jännittynyt il-mapiiri eivät edistä oppimista vaan päinvastoin, ne johtavat sairastumisiin sekä puolustavaan käyttäyty-miseen ja sen myötä oppimisilmapiiri köyhtyy. Huhujen ilmapiirissä keskitytään enemmän reviirien var-jelemiseen, tiedon pimittämiseen ja syyllisten etsimiseen. (Manka & Manka 2016, 88.)

Suurin osa palkanlaskijoista kertoi, että heillä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä melko harvoin. Samoin näin koettiin kysyttäessä tuntevatko he luovuutta ja vapautta työssänsä. Mielestäni tämä olisi sellainen asia, johon kannattaisi paneutua, sillä tiedetään, että ilman luovuutta ei ihminen kehity. Luo-vuus on keksimistä, kokeilua ja virheiden tekoa. Saadut vastaukset laittavat miettimään, miksi näin on. Aikaisemmassa kysymyksessä kävi ilmi, että virheet sallitaan melko usein tai aina. Voisiko siltikin vir-heiden pelko olla luovuuden este, koska jokainen palkanlaskija tarvitsee toisten osoittamaa arvostusta?

Työn hallinnan tunne tarkoittaa mahdollisuuksia oman työn pelisääntöihin. Näin se luo myös itsenäi-syyttä omaan työhön. Tärkeää on missä määrin työ tarjoaa vapautta, itsenäisyyttä ja valtaa aikataulutta-misessa ja menettelytavoista päättäessä. Jotta työ koetaan mielekkääksi, edellyttäisi se oman osaamisen käyttömahdollisuuksia sekä tehtävien hahmottamisen kokonaisuutta ja työn merkityksellisyyttä. Työn motivaatioon vaikuttavat myös työstä saatava palaute sekä työn vastuullisuus. Jos töiden ennakoitavuus,

aikatauluttaminen sekä mahdollisuus tehdä yksi työ kerrallaan loppuun toteutuvat, mahdollisuudet oman työn hallintaan kasvaisivat. (Manka & Manka 2016, 116.) Jos ihminen ei voi vaikuttaa myönteisin keinoin oman työn hallintaan, hän saattaa tehdä sen negatiivisesti, joko tulemalla avuttomaksi, sairastumalla ja kyynistymällä tai sitten ulospäin aggressiivisuudella toisia kohtaan ja syntipukkien hakemisella (Manka & Manka 2016, 107).

Kiireessä, muutoksissa ja arjen keskellä ei työn vaatimusten ja yksilön voimavarojen välisen tasapainon löytäminen ole aina helppoa. Hyvää työkykyä kannattaa silti tavoitella, koska työkyky on työntekijän arvokkain pääoma työelämässä. (Lundell ym. 2011, 70.)

## 6.2 Kehitysehdotukset

Tutkimuksessa kävi ilmi, että palkanlaskijoiden työhyvinvoinnin nykytila on hyvä. Tuloksista tuli ilmi kuitenkin asioita, joihin tulisi kiinnittää enemmän huomiota. Positiivisina asioina esille nousivat työyhteisön yhteishenki, mukavat työkaverit, sitoutuminen työhön, nopea reagoiminen muutoksiin, työn vaihtelevuus ja osaamisen kehittäminen. Työyhteisön kannalta selvästi negatiivisina asioina koettiin kiire ja työajan riittämättömyys työtehtävien hoitamiseen, sekä uusien asioiden opettelemiseen. Tulevaisuudessa työhyvinvointikyselyssä esille tullessiin epäkohtiin tulee kiinnittää huomiota ja ylläpitää hyväksi koettuja osa-alueita.

Ensimmäisen portaalan tarpeet oli tyydytetty melko hyvin. Työhyvinvoinnin kannalta kehitettävää on työn kuormittavuudessa. Henkilöstöresurssien hallintaan sekä työn organisointiin on kiinnitettävä huomiota.

Toisen portaalan tarpeet koettiin verrattain hyvin toteutuneeksi. Toisella portaalla tuli esiin lähiesimiehen luotettavuus ja oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus sekä palkkaus. Jokaisella työntekijällä on oma subjektiivinen käsitys esim. luotettavuudesta ja oikeudenmukaisuudesta. Näihin esille tullessiin asioihin kannattaa ja pitää jatkossa panostaa, jotta jokaiselle tulisi tunne oikeudenmukaisuudesta.

Kolmannen portaalan tarpeet oli tyydytetty hyvin. Erilaisuutta pidettiin työyhteisössä rikkautena sekä johdon ja työntekijöiden välisiä suhteita pidettiin avoimina ja luottamuksellisina. Kiire tuli myös tällä portaalla ilmi, kun vastauksista kävi ilmi, että tarjottaisiin enemmän apua työkaverille, jos olisi enemmän aikaa. Tämä on aika harmillista, sillä tiedetään, että oppiminen tapahtuu parhaiten työn arjessa.

Arvostuksen portaan vastaukset jakautuivat selkeästi. Jotta tämän portaan tarpeet tulisi tyydytettyä, huomio kannattaisi kiinnittää kiitosten jakamiseen sekä palkkaukseen. Avoimista vastauksista kävi myös ilmi palkanlaskijoiden tarve tulla kuulluksi. Lähiesimieheltä toivottiin myös läsnäoloa sekä yksilönä huomioimista. Ohjenuorana on seuraava: keskity ihmiseen, kuuntele sekä osoita kiinnostusta kysyjää kohtaan.

Viidennellä portaalla kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että työssä voi oppia ja kehittää osaamistaan. Vastaavasti avoimista vastauksista kävi ilmi, että oppimiselle ei ole riittävästi aikaa. Kiinnittäisin huomiota myös luovuuteen ja siihen, että työntekijöillä olisi mahdollisuus vaikuttaa omiin työtehtäviinsä. Yleisesti on tiedossa, että ajankäytön väljyys, vuorovaikutus ja innovatiivinen ilmapiiri ovat oppimisen edellytyksiä.

Taulukkoon 9 on koottu tyypillisiä työhyvinvoinnin kehittämiskohteita. Ensimmäisessä sarakkeessa on tilanteita, joissa työhyvinvointi on kunnossa. Toisessa sarakkeessa on työhyvinvoinnin erilaisia ongelmatilanteita. Kolmannessa sarakkeessa on kuvailtu mitä voitaisiin tehdä, jotta ongelma voitaisiin korjata ja työhyvinvointia vahvistaa.

TAULUKKO 9. Työhyvinvoinnin kehittämiskohteita (mukaillen Manka, Hakala, Nuutinen & Harju 2010, 32)

TYÖHYVINVOINTI KUNNOSSA	ONGELMIA TYÖHYVINVOINNISSA	MITÄ VOIDAAN TEHDÄ?
Työyhteisössä on tarvittavaa osaamista. Osaamisen kehittäminen on ennakoivaa ja johdonmukaista. Osaamisen kehittämisen toimintatavat ovat selvillä ja niitä noudatetaan.	Osaamista hankitaan viime hetkellä. Osaaminen on yksittäisten työntekijöiden varassa eikä varahenkilöjärjestelmiä ole.	Selvitetään yrityksen strategiasta johdetut ja tavoitteiden saavuttamiseksi tarvittavat osaamiset.
Työmäärä on sopiva.	Toisilla on liikaa töitä, toisilla liian vähän.	Kehitetään henkilöstöresurssien hallintaa ja työn organisointia.
Töihin on mukava tulla, työt on jaettu oikeudenmukaisesti ja työntekijöiden vahvuuksia hyödynnetään. Työntekijöitä kohdellaan yhdenvertaisesti.	Epäoikeudenmukaisuuden kokemuksia. Toisia suositaan perusteettomasti. Arvostuksen puute.	Johdetaan oikeudenmukaisesti.
Aikaa ja energiaa jää myös muuhun, kun työhön. Työ ei näännytä.	Työntekijä ei voi vaikuttaa ajankäyttöön. Työssä tehdään liian pitkiä päiviä. Tunne siitä, että mikään ei riitä.	Opetellaan priorisoimaan työtehtäviä.
Muutoksia tehdään tarvittaessa ja ne ovat etukäteen valmisteltuja ja vuorovaikutteisesti toteutettuja. Ne viedään hallitusti loppuun saakka.	Uusi muutos tulee, ennen kun edellinen on viety loppuun. Muutoksia ei perustella eikä osapuolille anneta riittävästi vaikutusmahdollisuuksia. Uuden oppimiselle ei anneta riittävästi aikaa.	Sovitetaan muutoksen johtamisen toimintatavasta.
Työyhteisössä on sovittu sisäisen viestinnän pelisäännöt, jotka eivät kuormita liikaa, mutta antavat oleellisen ja tarvittavan tiedon.	Viestintä on epäselvää. Sähköpostitulva näännyttää. Toisaalta tärkeitä asioista ei kerrota. Johdetaan sähköpostilla, ei läsnäolevasti.	Sovitetaan sisäisen viestinnän toimintatavat ja sähköpostin käytön periaatteista.

### 6.3 Opinnäytetyön arviointi

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää työhyvinvointikyselyn avulla, millainen on palkanlaskijoiden työhyvinvoinnin nykytila toimeksiantajayrityksessä. Yritys X:llä on työhyvinvointiyksikkö, joka toimii kaikin mahdollisin tavoin työhyvinvoinnin edistämiseksi. Yksikkö tuottaa palveluja työhyvinvoinnin johtamiseen ja pitää huolen siitä, että yrityksellä työterveyshuolto toimii moitteettomasti. Yksikkö huolehtii työntekijöiden ensiapuvalmiuksista, työergonomiasta, työnäöstä ja järjestää erilaisia kuntoremontteja, työhyvinvointihankkeita sekä tapahtumia. Lisäksi se kartoittaa kerran vuodessa työntekijöiden työhyvinvointia, sekä tukee työntekijöiden vapaa-aikaa ja liikuntaa. Kuten tuloksista voidaan havaita, palkanlaskijoiden työhyvinvoinnin perusta on hyvin vankka. Lakisääteiset asiat on hoidettu hyvin ja jos puutteita ilmenee, ne tulevat hoidetuksi.

Koin opinnäytetyöni hyvin ajankohtaiseksi, sillä Yritys X:ssä on tapahtunut viime vuosina hyvin paljon muutoksia. Kauttaaltaan kaikki toimihenkilöt, jotka ovat osa palkanlaskennan prosessia ovat joutuneet opettelemaan uuden tavan toimia. Opetteleminen on tapahtunut työn arjessa. Palkanlaskijan työ on täysin sidoksissa koko palkanlaskennan prosessiin. Jos jossakin kohtaa prosessia työ on huonolaatuista tai työ on jäänyt tekemättä kokonaan, kostautuu se heti kokonaisuudessaan palkanlaskijan työhön. Vastauksissa tuli hyvin selvästi esiin se, että palkanlaskijat kokivat työajan riittämättömyyden ja kiireen sekä uuden tiedon nopean omaksumisen työhyvinvointia haittaavana tekijänä. Uskon hyvin vahvasti vastausten perusteella siihen, että vaikka palkanlaskennassa työ pohjautuu hyvin paljon tietotekniikkaan ja eri palkanlaskennan ohjelmiin, silti palkanlaskijan tuotantovälineenä ovat aivot. Pitäisi pyrkiä luomaan olosuhteet, joissa palkanlaskijat jaksavat innostua ja joissa olisi aikaa uuden opetteluun. Näin taataan työn ilo, jonka imussa voi vapauttaa osaamisensa ja luovuutensa sekä antaa parhaansa työnantajalle. Aivojen huoltamisen tärkeys olisi tunnistettava ja myös sen yhteys työhyvinvointiin. Kiire ja uuden tiedon omaksuminen sekä henkinen hyvinvointi ovat tämän päivän haaste palkanlaskennassa.

Työhyvinvointia voidaan siis lähestyä monella eri tavalla. Työhyvinvoinnista on saatavana myös hyvin paljon kirjallisuutta. Itselleni on ollut hyvin selvänä se, miltä kantilta lähdän palkanlaskijoiden työhyvinvointia tarkastelemaan. Itse taloushallinnon ihmisenä olen nähnyt numeroiden ”kovuuden” ja olen sitä kautta oppinut arvostamaan inhimillisiä, pehmeitä arvoja. Työhyvinvointia ei nähdä menestystekijänä, vaan menestystä katsotaan talouden näkökulmasta. Mielestäni työhyvinvointi on kuitenkin yksi toiminnan kehittämisen lähtökohta. Toivottavasti olen opinnäytetyölläni osannut tuoda sitä esiin. Mielestäni Maslowin tarvehierarkiaan pohjautuva Päivi Rauramon Työhyvinvoinnin portaat -malli, joka

pohjautuu ihmisten tarpeisiin ja antaa pehmeän näkökulman tarkasteltaessa palkanlaskijoiden työhyvinvointia. Opinnäytetyön teoriaosuuden olen pyrkinyt pitämään hyvin johdonmukaisena ja selkeänä. Tutkimustietoa analysoitaessa tajusin, että teoriaosuudessa olisi sittenkin pitänyt tuoda enemmän esiin aineetonta pääomaa, sillä palkanlaskennassa olisi hyvä miettiä, miten aineettomasta pääomasta huolehditaan nyt ja tulevaisuudessa.

Opinnäytetyötä tehdessäni olin monta kertaa työn imussa. Aihe oli hyvin mielenkiintoinen, merkityksellinen ja opettavainen. Motivaatio- ja kannustetekijänä oli myös työn sopiminen omiin arvoihin ja kehitykseeni. Tuntuu, että kasvoin itse ihmisenä ja tulini myös ymmärtäneeksi sen, miten kaikki vaikuttaa kaikkeen. Organisaation menestys ja henkilöstön hyvinvointi liittyvät kiinteästi yhteen. Ne ovat saman kolikon kääntöpuolia. Toivon, että opinnäytetyö herättää paljon ajatuksia ja antaisi kipinää tulevaisuudessa niin palkanlaskijoille, lähiesimiehelle, päällikölle kuin koko organisaatiollekin.

## LÄHTEET

- Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. 7., uudistettu painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Ilmarinen. Saatavissa: <http://www.ilmarinen.fi/tyonantaja/parempaa-tyoelamaa/> Viitattu 12.11.2016.
- Julkari. Terveys, toimintakyky ja hyvinvointi Suomessa 2011 tutkimus. Saatavissa: [http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/90832/Rap068\\_2012\\_netti.pdf?sequence=1](http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/90832/Rap068_2012_netti.pdf?sequence=1) Viitattu 23.2.2017.
- Kela. Suomen lääketilasto 2015. Saatavissa: [http://www.kela.fi/tilastojulkaisut\\_suomen-laaketilasto](http://www.kela.fi/tilastojulkaisut_suomen-laaketilasto) Viitattu 23.2.2017.
- Lundell, S., Tuominen, E., Hussi, T., Klemola, S., Lehto, E., Mäkinen, E., Oldenbourg, R., Saarela-Thiel, T. & Ilmarinen, J. 2011. Ikävoimaa työhön. Jurenki: Jaarli Oy.
- Luukkala, Jouni. 2011. Jaksaa, jaksaa, jaksaa. Hämeenlinna: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Manka, M-L., Hakala, L., Nuutinen, S & Harju, R. 2010. Työn iloa ja imua – työn-hyvinvoinnin ratkaisuja. Pdf-tiedosto. Saatavissa: [https://kuntoutussaatio.fi/files/391/tyhyopas\\_lopullinen.pdf](https://kuntoutussaatio.fi/files/391/tyhyopas_lopullinen.pdf) Viitattu 28.3.2017.
- Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.
- Mehiläinen. Saatavissa: <https://www.mehilainen.fi/yrityksille/tyohyvinvointi/tyontekijan-hyvinvointi> Viitattu 23.2.2017.
- Otala, L. & Ahonen, G. 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. 2., uudistettu painos. Helsinki: WSOY pro.
- Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat. 2., uudistettu painos. Porvoo: Bookwell Oy.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. Saatavilla: <http://stm.fi/tyohyvinvointi>. Viitattu 20.11.2016.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. Saatavissa: [https://tem.fi/documents/1410877/2106637/2\\_2015\\_Tyosopimuslaki\\_01072015.pdf/04b93801-b846-4e3d-b558-6f4cca257f44](https://tem.fi/documents/1410877/2106637/2_2015_Tyosopimuslaki_01072015.pdf/04b93801-b846-4e3d-b558-6f4cca257f44). Viitattu 20.2.2017.
- Työterveyslaitos. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>. Viitattu 23.2.2017.
- Työkaari kantaa –hanke. Työkykytalo. Saatavissa: <http://tyokaari.fi/tyokykytalo/> Viitattu 23.2.2017.
- Työturvallisuuskeskus. Saatavissa: [http://ttk.fi/files/4822/Esimiesten\\_perehdyttaminen\\_netti.pdf](http://ttk.fi/files/4822/Esimiesten_perehdyttaminen_netti.pdf) Viitattu 23.2.2017.



Heippa kaikille

Opiskelen Centrian ammattikorkeakoulussa tradenomin koulutusohjelmassa. Opintoihini kuuluu opinnäytetyön tekeminen, jonka aiheeksi olen valinnut palkanlaskijoiden työhyvinvoinnin nykytilan selvittämisen. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää palkanlaskijoiden työhyvinvoinnin nykytila. Sekä nostaa esiin kehittämiskohteita, työhyvinvoinnin kehittämiseksi.

Toivon, että autat tutkimuksen tekemisessä vastaamalla kyselylomakkeeseen ja antamalla omia kehitysehdotuksiasi. Tutkimalla työhyvinvoinnin nykytilaa, saamme kaikille hyvin tärkeää tietoa. Jota voimme hyödyntää tulevaisuudessa työhyvinvoinnin kehittämisessä.

Kysely tulee palkanlaskijoille henkilökohtaiseen sähköpostiin 23.1.2017 maanantaina ja kyselyn vastaamisaika on perjantaihin 3.2.2017 saakka, eli kaksi viikkoa.

Voit vastata kysymyksiin avoimin mielin, sillä kenenkään yksittäisen vastaajan vastauksia ei voida seurata eikä jäljittää tutkimuksen missään vaiheessa.

Aikaa kyselyn suorittamiseen kuluu noin 10-20 min, riippuen vastausten laajuudesta.

Tutkimuksesta saat tarvittaessa lisätietoa soittamalla numeroon 040..... / Kaarina

**Tiedäthän, että juuri sinun mielipiteesi on tärkeä!**

Mukavaa alkanutta työviikkoa

ja

Ystävällisin terveisin  
Kaarina Gallenius



Tervetuloa vastaamaan palkanlaskijoille tarkoitettuun työhyvinvointikyselyyn

Oheisella sähköisellä kyselylomakkeella voit arvioida työtäsi, työympäristöäsi sekä työhyvinvointiasi. Kyselyn tarkoituksena on kartoittaa kokemuksia, haasteita ja onnistumisia palkanlaskijan työtehtävissä, Päivi Rauramon työhyvinvoinnin portaat -mallin avulla, joka pohjautuu Maslowin tarvehierarkiaan. Perustana ovat siis ihmisen perustarpeet: psykofysiologiset perustarpeet, turvallisuuden tarve, liittymisen tarve, arvostuksen tarve ja itsensä toteuttamisen tarve.

Kyselyyn vastataan nimettömänä ja tuloksia käsitellään luottamuksellisesti. Voit vastata kysymyksiin avoimin mielin, sillä kenenkään yksittäisen vastaajan vastauksia ei voida seurata eikä jäljittää tutkimuksen missään vaiheessa.

Aikaa kyselyn suorittamiseen kuluu noin 10 -20 min, riippuen vastausten laajuudesta.

Kyselyyn voi vastata 23.1.2017 - 3.2.2017 välisenä aikana, saatteen lopussa olevan linkin kautta.

Tutkimus on osa opinnäytetyötäni.

Tutkimuksesta saat tarvittaessa lisätietoa soittamalla numeroon 040..... / Kaarina

**Sinun mielipide on tärkeä.**

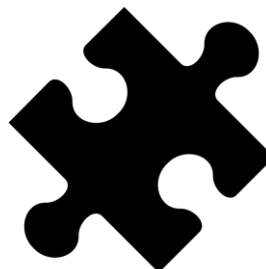
Vastaa kyselyyn klikkaamalla linkkiä:

Jos linkki ei aukea klikkaamalla, kopioi se selaimen osoiteriville hiiren avulla.

Mukavaa alkanutta työviikkoa

ja

Ystävällisin terveisin  
Kaarina Gallenius



## TYÖHYVINVOINTIKYSELY

## 1. Pidän työstäni \*

- ☐ 1. Erittäin harvoin tai en koskaan
- ☐ 2. Melko harvoin
- ☐ 3. Silloin tällöin
- ☐ 4. Melko usein
- ☐ 5. Hyvin usein tai aina

## 2. Koen, että työni ja vapaa-aikani on tasapainossa \*

- ☐ 1. Erittäin harvoin tai en koskaan
- ☐ 2. Melko harvoin
- ☐ 3. Silloin tällöin
- ☐ 4. Melko usein
- ☐ 5. Hyvin usein tai aina

## 3. Työni on riittävän monipuolista \*

- ☐ 1. Erittäin harvoin tai ei koskaan
- ☐ 2. Melko harvoin
- ☐ 3. Silloin tällöin
- ☐ 4. Melko usein
- ☐ 5. Hyvin usein tai aina

## 4. Työtä on enemmän, kun ehdin annetussa ajassa tekemään \*

- ☐ 1. Erittäin harvoin tai ei koskaan
- ☐ 2. Melko harvoin
- ☐ 3. Silloin tällöin
- ☐ 4. Melko usein
- ☐ 5. Hyvin usein tai aina

5. Koen, että henkilöstöä on liian vähän suhteessa työnmäärään \*

- ☐ 1. Erittäin harvoin tai en koskaan
- ☐ 2. Melko harvoin
- ☐ 3. Silloin tällöin
- ☐ 4. Melko usein
- ☐ 5. Hyvin usein tai aina

6. Kuinka usein harrastat vapaa-ajalla liikuntaa

- ☐ 1. Erittäin harvoin tai en koskaan
- ☐ 2. Muutaman kerran kuukaudessa
- ☐ 3. Kerran viikossa
- ☐ 4. Kaksi kertaa viikossa tai useammin

7. Onko työterveyshuolto hyvin järjestetty

- ☐ 1. Ei, miksi ei  
\_\_\_\_\_
- ☐ 2. Kyllä

8. Työssä tarvittavat välineet ovat riittävät ja kunnossa \*

- ☐ 1. Erittäin harvoin tai ei koskaan
- ☐ 2. Melko harvoin
- ☐ 3. Silloin tällöin
- ☐ 4. Melko usein
- ☐ 5. Hyvin usein tai aina

9. Huolehdin työssä jaksamisen perusedellytyksistä (nukun riittävästi, syön monipuolisesti, pidän työssä taukoja) \*

- ☐ 1. Erittäin harvoin tai en koskaan
- ☐ 2. Melko harvoin
- ☐ 3. Silloin tällöin
- ☐ 4. Melko usein
- ☐ 5. Hyvin usein tai aina

**10. Kärsin tuki- ja liikuntaelinvaivoista \***

- ☐ 1. Erittäin harvoin tai en koskaan
- ☐ 2. Melko harvoin
- ☐ 3. Silloin tällöin
- ☐ 4. Melko usein
- ☐ 5. Hyvin usein tai aina

**11. Olen huolissani työkavereiden jaksamisesta \***

- ☐ 1. Erittäin harvoin tai en koskaan
- ☐ 2. Melko harvoin
- ☐ 3. Silloin tällöin
- ☐ 4. Melko usein
- ☐ 5. Hyvin usein tai aina

**12. Koen, että minulla on henkilö, joka valvoo etujani \***

- ☐ 1. Erittäin harvoin tai en koskaan
- ☐ 2. Melko harvoin
- ☐ 3. Silloin tällöin
- ☐ 4. Melko usein
- ☐ 5. Hyvin usein tai aina

**13. Koen, että lähiesimieheni kohtelee työntekijöitä oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti \***

- ☐ 1. Erittäin harvoin tai en koskaan
- ☐ 2. Melko harvoin
- ☐ 3. Silloin tällöin
- ☐ 4. Melko usein
- ☐ 5. Hyvin usein tai aina

**14. Voin luottaa lähiesimieheeni \***

- ☐ 1. Erittäin harvoin tai en koskaan
- ☐ 2. Melko harvoin
- ☐ 3. Silloin tällöin
- ☐ 4. Melko usein
- ☐ 5. Hyvin usein tai aina

**15. Saan apua tarvittaessa \***

- ☐ 1. Erittäin harvoin tai en koskaan
- ☐ 2. Melko harvoin
- ☐ 3. Silloin tällöin
- ☐ 4. Melko usein
- ☐ 5. Hyvin usein tai aina

**16. Työyhteisössäni hyväksytään myös virheet \***

- ☐ 1. Erittäin harvoin tai ei koskaan
- ☐ 2. Melko harvoin
- ☐ 3. Silloin tällöin
- ☐ 4. Melko usein
- ☐ 5. Hyvin usein tai aina

**17. Minulla on huoli toimeentulostani \***

- ☐ 1. Erittäin harvoin tai ei koskaan
- ☐ 2. Melko harvoin
- ☐ 3. Silloin tällöin
- ☐ 4. Melko usein
- ☐ 5. Hyvin usein tai aina

**18. Uskallan tarttua epäkohtiin \***

- ☐ 1. Erittäin harvoin tai en koskaan
- ☐ 2. Melko harvoin
- ☐ 3. Silloin tällöin
- ☐ 4. Melko usein
- ☐ 5. Hyvin usein tai aina

**19. Pidän erilaisuutta työyhteisössäni rikkautena \***

- ☐ 1. Erittäin harvoin tai en koskaan
- ☐ 2. Melko harvoin
- ☐ 3. Silloin tällöin
- ☐ 4. Melko usein
- ☐ 5. Hyvin usein tai aina

**20. Koen työyhteisöni ilmapiirin sellaiseksi, että voin pyytää apua työkavereilta \***

- ☐ 1. Erittäin harvoin tai en koskaan
- ☐ 2. Melko harvoin
- ☐ 3. Silloin tällöin
- ☐ 4. Melko usein
- ☐ 5. Hyvin usein tai aina

**21. Tarjoan apua sitä tarvitsevalle \***

- ☐ 1. Erittäin harvoin tai en koskaan
- ☐ 2. Melko harvoin
- ☐ 3. Silloin tällöin
- ☐ 4. Melko usein
- ☐ 5. Tarjoaisin apua, jos minulla olisi aikaa
- ☐ 6. Hyvin usein tai aina

**22. Olemme kaikki tasa-arvoisia \***

- ☐ 1. Erittäin harvoin tai ei koskaan
- ☐ 2. Melko harvoin
- ☐ 3. Silloin tällöin
- ☐ 4. Melko usein
- ☐ 5. Hyvin usein tai aina

**23. Johdon ja työntekijöiden väliset suhteet ovat avoimet ja luottamukselliset \***

- ☐ 1. Erittäin harvoin tai en koskaan
- ☐ 2. Melko harvoin
- ☐ 3. Silloin tällöin
- ☐ 4. Melko usein
- ☐ 5. Hyvin usein tai aina

**24. Saan kiitosta hyvin tehdystä työstä \***

- ☐ 1. Erittäin harvoin tai en koskaan
- ☐ 2. Melko harvoin
- ☐ 3. Silloin tällöin
- ☐ 4. Melko usein
- ☐ 5. Hyvin usein tai aina

**25. Koen, että minua arvostetaan työssäni \***

- ☐ 1. Erittäin harvoin tai en koskaan
- ☐ 2. Melko harvoin
- ☐ 3. Silloin tällöin
- ☐ 4. Melko usein
- ☐ 5. Hyvin usein tai aina



**26. Koen, että palkkani on oikea suhteessa työhöni ja työnmääräni \***

1. Ei, miksi ei

☐

\_\_\_\_\_

☐ 2. Kyllä

**27. Työpaikallani välitetään tietoa avoimesti \***

☐ 1. Erittäin harvoin tai en koskaan

☐ 2. Melko harvoin

☐ 3. Silloin tällöin

☐ 4. Melko usein

☐ 5. Hyvin usein tai aina

**28. Avun pyytäminen on helppoa \***

☐ 1. Erittäin harvoin tai ei koskaan

☐ 2. Melko harvoin

☐ 3. Silloin tällöin

☐ 4. Melko usein

☐ 5. Hyvin usein tai aina

**29. Voin vaikuttaa työaikoihini \***

☐ 1. Erittäin harvoin tai en koskaan

☐ 2. Melko harvoin

☐ 3. Silloin tällöin

☐ 4. Melko usein

☐ 5. Hyvin usein tai aina

**30. Voin oppia työssäni ja kehittää osaamista \***

1. Ei, miksi ei

☐

\_\_\_\_\_

☐ 2. Kyllä

**31. Perehdytys on laadukasta ja riittävää \***

1. Ei, miksi ei

☐

---

☐ 2. Kyllä

**32. Minulla on mahdollisuus vaikuttaa omiin työtehtäviini \***

☐ 1. Erittäin harvoin tai en koskaan

☐ 2. Melko harvoin

☐ 3. Silloin tällöin

☐ 4. Melko usein

☐ 5. Hyvin usein tai aina

**33. Tunnen luovuutta ja vapautta työssäni \***

☐ 1. Erittäin harvoin tai en koskaan

☐ 2. Melko harvoin

☐ 3. Silloin tällöin

☐ 4. Melko usein

☐ 5. Hyvin usein tai aina

**34. Toteutan itseäni niin työssä kun vapaa-ajalla \***

☐ 1. Erittäin harvoin tai en koskaan

☐ 2. Melko harvoin

☐ 3. Silloin tällöin

☐ 4. Melko usein

☐ 5. Hyvin usein tai aina

**35. Mitkä tekijät vaikuttavat työssäsi myönteisesti työhyvinvointiisi?**

---

---

---

**36. Mitkä tekijät vaikuttavat työssäsi kielteisemmin työhyvinvointiisi?**

---

---

---

**37. Työyhteisön tai organisaation toimintaa ja hyvinvointia haittaavat?**

---

---

---

**38. Työyhteisön tai organisaation vahvuudet ja voimavaratekijät ?**

---

---

---

**39. Millä tavoin lähiesimiehesi voisi mielestäsi vaikuttaa työhyvinvointisi lisäämiseen?**

---

---

---

Heippa

Kiitos kaikille palkanlaskijoiden työhyvinvointikyselyyn osallistumisesta.

Palkanlaskijoiden työhyvinvointikysely on onnistuneesti toteutettu.

Vastauksia tuli kiitettävästi, sillä vastausprosentti oli 100. Tämä osoittaa, että palkanlaskijat haluavat kehittää ja olla vaikuttamassa omaan, sekä työyhteisön työhyvinvointiin. Tutkimuksessa kävi ilmi, että palkanlaskijoiden työhyvinvoinnin nykytila on hyvä. Kyselystä tuli ilmi kuitenkin asioita, joihin tulisi kiinnittää enemmän huomiota. Positiivisina asioina esille nousivat työyhteisön yhteishenki, mukavat työkaverit, sitoutuminen työhön, nopea reagoiminen muutoksiin, vaihtelevuus ja osaamisen kehittäminen. Työyhteisön kannalta selvästi negatiivisina asioina koettiin kiire ja työajan riittämättömyys työtehtävien hoitamiseen, sekä uusien asioiden opettelemiseen. Tulevaisuudessa työhyvinvointikyselyssä esille tullessiin epäkohtiin tulee kiinnittää huomiota ja ylläpitää myös hyväksi koettuja osa-alueita.

Opinnäytetyöni tulee valmistuttuaan Theuseus – ammattikorkeakoulujen opinnäytetyöt ja julkaisut verkossa – tietokantaan. Internet – osoitteeseen [www.theuseus.fi](http://www.theuseus.fi)

Jos sinulla on jotain kysyttävää tai kommentoitavaa kyselyyn liittyen, ota rohkeasti yhteyttä.

Mukavaa työpäivää teille kaikille

Kaarina Gallenius  
aikuisopiskeija Centria-ammattikorkeakoulu  
p.040..../Kaarina

